Gabriel Ginebra

EL JAPONÉS QUE ESTRELLÓ EL TREN PARA GANAR TIEMPO

Por qué nos volvemos **incompetentes** y cómo gestionarlo

conecta

El japonés que estrelló el tren para ganar tiempo

Por qué nos volvemos incompetentes y cómo gestionarlo

Gabriel Ginebra

conecta

www.megustaleer.com

Índice

Cubierta
El japonés que estrelló el tren para ganar tiempo
Bienvenidos al reino de la incompetencia
1. Diversas formas de ser incompetente
2. La ley de Murphy y otros genios del management
3. La hiperactividad en la empresa
4. ¿Cómo creamos la empresa barroca?
5. Demasiada dirección, demasiada dirección
6. Una dirección descarrilada
7. Management, con minúscula
8. Trabajar lo peor posible
9. Directivos de andar por casa
10. Cierre la pantalla y salga al pasillo
11. Comer y beber con la gente
Epílogo: Viajar en tren mirando a lo Vermeer
Biografía
Créditos

Que Dios nos ampare.

Bienvenidos al reino de la incompetencia

Todos nos consideramos listos y preparados, y sin embargo nos vemos envueltos en dinámicas que no están sujetas a una lógica. Durante décadas hemos vivido bajo el paradigma de la excelencia empresarial, pero las organizaciones parecen a veces estúpidas. ¿No tiene usted la sensación de estar luchando contra los elementos cuando intenta hacer bien su trabajo a pesar de su jefe? ¿Vale la pena planificar hasta el último detalle una estrategia que seguramente nunca se va a poner en práctica?, ¿organizar un encuentro si no tenemos claros los objetivos? o ¿enviar un correo electrónico para decir que hemos recibido el anterior?

Ryujiro Takami pensó que valía la pena acelerar para ganar ochenta segundos y no verse sometido, una vez más y durante otra semana, al rígido programa de reeducación para maquinistas de la West Japan Railway Company. Estaba histérico. ¿Y si lo despedían por este nuevo error? A las nueve de la mañana de un día laborable de primavera, reinaba ya la calma entre los seiscientos pasajeros del tren con destino a Amagasaki. El maquinista, sin embargo, temía lo peor… Y se quedó muy corto.

La empresa vive una doble vida entre nuestras mezquindades cotidianas y los ingenuos discursos sobre la competencia. El orgullo, la pereza o la rutina no aparecen en los libros de gestión, pero pueblan nuestras oficinas. ¿Por qué empeñarse en que los directores tienen que ser empáticos y simpáticos cuando la realidad es que tienden a ser exigentes y algo despóticos? ¿No será que el modelo desde el que analizamos sus funciones no es el correcto?

Vivir en la excelencia es vivir en el error. Pensar en la incompetencia es aproximarse a la verdad. Y disponerse con paz a luchar contra ella. No es realista que todos aspiremos a ser números uno. No es verdad que si se quiere se puede, ni que lo que no se mide no se puede gestionar. Hay que vivir con holguras, mejorar una sola habilidad por año, equivocarse y aprender a trabajar lo peor posible. «Lo mejor» es enemigo de «lo bueno».

Desde la ironía, la filosofía de la gestión de incompetentes quiere superar tópicos tan asentados como la necesidad del cambio o de tener motivación para trabajar. Lejos de ser este un discurso

devastador que no deja títere con cabeza, apela a que, una vez derribados los ídolos, tratemos de encontrar el dibujo original bajo las impurezas del lienzo.

La gestión de incompetentes es una forma nueva de ver la realidad empresarial. Una forma tan radicalmente nueva y tan real que no es otra cosa que volver a lo de siempre, aunque hayamos perdido el hábito de reconocerlo. Si bien podemos hacer muchas cosas, nunca seremos capaces de hacerlas todas a la vez, ni todas bien. Las relaciones con los jefes siempre son tensas, y ¿verdad que las órdenes importantes son comunicadas en los pasillos y no en las reuniones? Entonces, ¿qué necesidad hay de redactar un manual de procedimientos que nunca leemos?

He intentado exponer las ideas de este libro con conceptos muy gráficos, como el de la hipermetropía del directivo que no aprecia el talento cuando lo tiene cerca. Va cargado de ejemplos, anécdotas y experiencias personales. Como todo el mundo sabe, la realidad supera siempre la ficción y cualquier parecido con la realidad no es pura coincidencia. Siempre podré ser útil a los demás si me pongo como ejemplo de lo que no se debe hacer.

He procurado enriquecer mis análisis con fórmulas matemáticas, como por ejemplo: «Cuando la competencia tiende a cero, la presión tiende a infinito» o definir un número exacto mínimo de días a la semana que el director debe pisar su oficina. Asimismo, incorporo elementos de autoevaluación y propuestas concretas como la de tomar una copa —o más— si queremos esclarecer qué tiene un empleado dentro de su cabeza. Bienvenido al apasionante mundo de la incompetencia, todos merecemos ser admitidos.

Un tren que se ha pasado tres pueblos

«Si estudias para vivir, ¿por qué te matas estudiando?», decíamos cuando éramos adolescentes como justificación para faltar a las clases. Aunque ya tengo cincuenta años, pienso que ese lema no ha perdido actualidad. Este libro trata en cierto modo de demostrarlo. La paradoja del maquinista japonés que descarriló el tren para llegar antes sirve para ilustrar una forma de dirigir las empresas y una forma de entender el trabajo que nos lleva a descarrilar tanto en lo profesional como en lo personal.

Es un secreto a voces que vivimos rodeados de incompetentes, entre los cuales, nosotros somos los primeros. Lo sorprendente del

asunto es que esto sucede en los entornos empresariales más competentes. Es decir, se llega a la incompetencia a través de la supercompetencia, que no es otra cosa que la competencia pasada de rosca.

Hemos superado el estadio en el que se trataba de lograr lo que nos faltaba. Los recursos ya no son escasos como plantea la economía. Vivimos en la abundancia, en la excesiva abundancia. Baste recordar que actualmente la política agraria de la Unión Europea no consiste en fomentar los cultivos sino en restringirlos, en tirar toneladas de cereales al mar; o que la mitad de los alimentos que se producen no llegan al estómago del consumidor, sino que se desperdician en stocks que no se venden, productos caducados —pero totalmente comestibles—, o frutas que descartamos por su aspecto pero que son muy nutritivas.

Nuestros problemas no son de subsistencia sino de exceso. De exceso de preparación, de exceso de recursos, de exceso de capacidad productiva en la industria del automóvil y en tantos otros sectores. Como sentenciaba Álex Rovira en *La brújula interior*, «Nos gastamos el dinero que no tenemos, para comprar cosas que no necesitamos, para impresionar a gente que no conocemos o que no nos caen bien».

Lo mismo sucede en nuestras empresas. Hay muchos jefes, reuniones y muchas instancias de apoyo, y excesivos formatos y procedimientos que cumplir. Hay que rellenar unas hojas para que nos autoricen a rellenar otras. Nos sobra el tiempo, las ideas y la información.

La West Japan Railway Company es una de esas empresas excelentes que tienen de todo. Cuenta con trabajadores capacitados, programas de formación, líderes comprometidos, programas de evaluación y medida del rendimiento. Tampoco le faltan sistemas de aseguramiento de la calidad, planes estratégicos, consultores, comités de todo tipo y certificados de excelencia. La paradoja es que cuanto más trata de acercarse al sol de la excelencia, más cerca está de la catástrofe. ¿Cómo es posible que suceda una cosa así?

Tú eres tú, yo soy yo, ¿quién es más incompetente de los dos?

En otoño de 2010 se publicó mi libro *Gestión de incompetentes*, donde presentaba un nuevo modelo completo para gestionar

personas, a la vez que apuntaba elementos de una filosofía de gestión de la incompetencia que no cabía desarrollar. Hoy tras el éxito de esa primera obra que va por la cuarta edición y prepara su edición en lengua inglesa, puedo expresar in extenso lo que allí solo asomaba.

Pensar en cambiar a las personas, antes de pensar en cambiar de personas. Con estos bueyes hay que arar. Creer en el talento de los «sin talento». Somos más incompetentes de lo que pensamos, pero tenemos más potencial del que creemos. Todos esos lemas aparecían en *Gestión de incompetentes.* A los que podría añadir algunos más como: ser incompetente y aprender a disfrutarlo, vivir rodeado de incompetencia y no desesperarse, o saber convivir con incompetentes sin renegar de ellos, ni querer despedirlos.

Todos somos incompetentes. Partimos de esta premisa. Es nuestra forma de decir que todos podemos siempre mejorar, aunque no podamos mejorarlo todo. Ni podamos mejorar de golpe.

Aunque diga que todos somos incompetentes, mi planteamiento no pretender ser incendiario. Porque no seré yo quien tire la primera piedra. Mi reflexión sobre la incompetencia tiene carácter circular, abarca un horizonte de 360 grados. Incluye a quienes ustedes tienen ahora en la cabeza, les incluye a ustedes mismos y, por supuesto, también me incluye a mí.

Me hizo gracia que un amigo dijera que la historia que más le había impactado de *Gestión de incompetentes* era la de aquel que piensa que le van a promocionar y lo despiden. Yo soy el protagonista de esa historia. Estar enfermo de un mal no impide diagnosticar a otros pacientes. Todo lo que escribimos y resulta relevante fue escrito para nosotros mismos; todo lo que nos parece relevante cuando leemos nos lo decimos a nosotros mismos.

Espero ayudarles a descubrir la incompetencia tanto en los que les rodean y en sus empresas como en ustedes mismos. La única forma de que la reflexión sea de aplicación inmediata es cargar en la propia mochila lo que vemos que «se ha de hacer». Si solo nos dedicamos a criticar a terceros, si nos pasamos el día quejándonos de lo mal que trabajan los demás, estaremos cada vez más enfadados. Y seguiremos estancados.

La filosofía de los incompetentes es una sala llena de espejos. Tendemos a ver nuestras propias carencias reflejadas en nuestros colaboradores. Pero también si somos capaces de mirar al futuro con esperanza, nuestra luz alumbrará a los demás. Si reconocemos

que formamos parte del problema, también podremos formar parte de la solución. Cuentan que una mujer fue a visitar a Mahatma Gandhi con su hijo para pedirle que le dirigiera a este unas palabras porque era adicto a las golosinas, pero el sabio les pidió que regresaran al cabo de quince días. Pasado ese tiempo, madre e hijo volvieron a visitar a Gandhi, que con buenas palabras disuadió al niño para que dejara su adicción. Al terminar, la madre preguntó a Gandhi por qué no había querido decir nada en el primer encuentro, a lo que el sabio respondió: «No estaba preparado para dar a vuestro hijo ese consejo. Durante estos quince días he podido superar mi propia adicción a las golosinas».

Desconfíe del competente

Paradoja: el incompetente se cree competente; el competente se considera incompetente. Los extremos acaban tocándose. Cuando veo en una tarjeta de presentación que alguien domina una especialidad, lo valoro. Si domina dos especialidades, lo admiro. Pero si son más, entonces pienso que me están engañando. Con las capacidades de las empresas me pasa lo mismo.

No me interesan los triunfadores, son todos iguales. En cualquier caso no me identifico con ellos, y sus estrategias no me ayudan a avanzar. Me interesan los perdedores, los que viven de intentos, los que en su vida han roto más de un plato y más de dos, los que no consiguen que les salgan bien las cosas a la primera.

El profesor de primaria Quique Saiz tiene la intención de escribir un libro que podría titularse: *Cómo educar a tus hijos, cuando ya lo has hecho mal*. Este es normalmente el punto de partida. ¿Cómo ser un buen jefe, porque no lo soy. ¿Qué tengo que hacer para ser un buen político?, dado que las cosas no me van del todo bien. Si queremos emprender seriamente el camino del progreso personal, no podemos avergonzarnos de nuestra incompetencia. En cambio, como trataré de demostrar, el camino del orgullo, el creernos más competentes que nadie, conduce derecho a la catástrofe.

Aunque pueda parecer lo contrario, mi propuesta es profundamente optimista. Todos somos incompetentes, pero a partir de aquí podemos intentar algo. Se trata de una propuesta crítica pero en ningún caso es cínica. Este es un libro descarnado, pero no desesperanzado.

«No se tomó Zamora en una hora» es otra de mis divisas

esenciales. Trabajar con horizonte por delante es la condición indispensable para que las personas y las empresas puedan mejorar. Pasito a pasito. La vida es muy larga. Toda gran travesía se inicia con un primer paso.

Gestionar a corto plazo, como hacen tantos entrenadores y políticos, solo puede significar comprar y vender —como se intercambian las acciones en el parquet según el precio fluctúa—. La gestión de personas de verdad requiere horizontes de trabajo dilatados; puede durar meses o años.

La conciencia de ser ultracompetente, como todas las reacciones inmaduras, es volátil, va de un extremo a otro. Cuántas veces hemos visto que el que ahora es considerado un genio estuvo a punto de ser despedido hace pocos meses (y viceversa). Ni antes éramos tan malos, ni ahora somos tan buenos; así en la empresa como en el fútbol…

No me gustan los huevos con bacon

No me gusta la imagen tópica de que en la empresa hay que comprometerse como el cerdo en un plato de huevos con bacon. Soy enemigo del voluntarismo. No debemos dejarnos la piel trabajando. Toda propuesta interesante de mejora debe enfocarse a conseguir más con menos esfuerzo, y en definitiva a vivir más tranquilos. Si no es así, no me inspira confianza.

Con los excesos siempre se acaba resintiendo algo. Y seguramente algo de mayor valor: la salud, la familia, el medio ambiente. El problema no es trabajar más, bajo el argumento tantas veces repetido de que la vida es dura. La vida será tan dura como nosotros queramos. ¡Hay tantos esfuerzos inútiles!

Las bases sobre las que se fundamenta este libro se hallan resumidas en el ejemplo del descarrilamiento del tren japonés. La primera parte analiza una filosofía de la gestión, todopoderosa, maximalista, que lleva a la catástrofe. Las cosas son sencillas, pero muchas veces las complicamos innecesariamente.

Veremos como la empresa se vuelve barroca, cargada de objetivos, procesos y sistemas formales de comunicación que curiosamente no consiguen recoger las opiniones valiosas de los empleados. También hablaremos de organizaciones que se han vuelto hiperactivas. Todo es tan urgente que la palabra «urgente» ha perdido su significado. Todo es tan estratégico y tiene tanta calidad

que ya no distinguimos el grano de la paja, lo sustantivo de lo accesorio.

Somos muy competentes pero poco espabilados. Nos hacemos trampas incluso jugando al solitario y de formas muy sofisticadas. Nos planteamos muchos problemas que no existen realmente. Vemos como problemáticas cuestiones que no deberíamos ver como tales, porque no tienen substancia o no tienen remedio. ¡Estamos tan acostumbrados!

Muchos problemas existen porque se plantean, y su única solución es que dejen de plantearse. Somos unos histéricos. Como esa persona que toma un taxi para ir al gimnasio —indispensable por su nivel de estrés— porque no tiene tiempo para ir andando, porque le falta tiempo para ganar todo el dinero que necesita para pagarse el taxi y el gimnasio.

Mi denuncia tiene algo que ver con lo que sucede en el cuento *El traje nuevo del emperador* de Hans Christian Andersen. Todos vemos que el rey va desnudo pero no nos atrevemos a decirlo en alto. La inutilidad de este *management* formalista y opulento es un secreto a voces, pero que solo dejamos que salga de la boca de personajes como Murphy o Dilbert. Nos tomamos demasiado en serio nuestros formalismos, y nos tomamos demasiado poco en serio a quienes dicen que no sirven para nada. Y así nunca los abandonamos. ¿Podemos pensar una filosofía de la gestión que minimice estas problemáticas?

La crítica es nuestra *pars destruens*, la parte negativa necesaria para empezar a reconstruir un edificio modesto, que albergará nuestra *pars construens*: una forma alternativa de gestionar, el management con minúscula.

¿Podemos trabajar sin estrategia? ¿Podemos trabajar sin estructura? ¿Podemos pensar sistemas de retribución, realmente simples, que no generen más problemas de injusticia que los que pretenda resolver? Para evitar descarrilar es urgente aprender a trabajar lo peor posible. Pasar más tiempo en el pasillo, a la vez que reducimos el tiempo que pasamos ante la pantalla del ordenador.

Sé que para muchos de mis colegas las soluciones que propongo son triviales. Pero pueden estar seguros de que no son fáciles de aplicar. Tampoco creo que en el mundo de las empresas la genialidad resida en la complejidad. En la gestión con personas cualquier dosis de genio es superada por la preocupación por el detalle. Todo sistema perfecto tiene para mí algo de fascista y yo

soy de talante más bien anarquista.

No pretendo haber encontrado la nueva piedra filosofal empresarial, el nuevo metamanagement o megamanagement. Más bien presento una versión de micromanagement, pegada al terreno. Porque pienso que se ha abusado de los objetivos corporativos, del marketing, de la estrategia, de la misión y de la visión.

En pleno siglo XXI, después de cien años de publicaciones en dirección de empresas, la única revolución pendiente es un retorno. El retorno al oficio, al mundo de los vendedores, a la perspectiva del pequeño negocio. No diseñemos planes estratégicos, tengamos solo planes. No diseñemos estructuras, hagamos solo networking.

No me gusta excesivamente el puente aéreo, ni los edificios acristalados, ni las corbatas, ni los trajes chaqueta. Porque al final todo es un teatro donde nadie logra disimular sus peculiaridades personales. Porque detrás de un traje gris encontramos a la chica del pueblecito tarraconense de El Morell, donde vivía mi hermano.

En una ocasión, un lector me comentó que después de leer uno de mis textos había vuelto a retomar la lectura de las obras de Baltasar Gracián, autor que solo había estudiado en el bachillerato. Esta sí que es una gran revolución pendiente. Retornar a los clásicos. Las «novedades» intelectuales que no despertarían aprobación en Cicerón, Maquiavelo, Kierkegaard o Aristóteles resultan sospechosas.

No se trata de autoayuda ante la crisis Ninja

Según he podido constatar mis libros son de alguna ayuda, pero no son de autoayuda. Inicialmente iban dirigidos a directivos, y luego a todas aquellas personas que trabajan en empresas. Ahora no me atrevería a establecer limitaciones. Al final, nuestra actitud dentro de la empresa es, en buena medida, la misma que adoptamos cuando estamos fuera de ella, y viceversa. Y las empresas vienen a ser órganos que forman parte de un planteamiento vital determinado y de nuestra propia manera de vivir.

Desde el principio me ha llamado la atención el amplio espectro que abarcan mis lectores. Desde un vicerrector que piensa en las ventajas de la gestión de incompetentes para orientar sus tutorías con los estudiantes más jóvenes, o un grupo de educadores que querían aplicarla al análisis de los problemas con adolescentes, hasta un párroco que decía que «le iba a ser muy útil en su labor

pastoral».

Pero vuelvo a insistir en que no se trata solo de poder detectar a los incompetentes que nos rodean —políticos, directores de banco o entrenadores de fútbol—, sino que incluso y sobre todo podemos analizar nuestras propias incompetencias.

Este es un libro alejado del espíritu de la autoayuda. No busca despertar entusiasmos. Si la esencia de la autoayuda está en el «Yes, we can», el «Sí, podemos» de Obama, la esencia de la filosofía de la incompetencia es el «Yes, we can't», es decir: «Sí, no podemos». Quiero evitar el efecto del día después, cuando los buenos sentimientos de renovación despertados en la charla vespertina chocan con el sueño matutino porque tenemos que levantarnos a la misma hora de siempre.

Los libros que enseñan cómo hay que hacer las cosas son poco útiles; al menos esa es mi experiencia. Porque siempre hay algo que no está contemplado en el libro, que te impide ponerlo en práctica de forma inmediata. Cuando se habla de empresas, el *gap* entre cómo se deberían hacer las cosas y cómo se pueden hacer resulta abismal.

«Lo mejor» es enemigo de «lo bueno». Esto no solo es algo fundamental en la gestión de la incompetencia, sino que en mi opinión es el primer principio universal para poder dirigir tu empresa, tu familia o tu propia vida.

Seguir centrados en la búsqueda de lo mejor, seguir orientados hacia la consecución de la excelencia, puede provocar un profundo sentimiento de frustración. Esto sucede, por ejemplo cuando culminas un megaprograma formativo en una megaescuela de negocios y vuelves a la cruda realidad de tu puesto de trabajo: algunos deciden abandonarlo.

Mi propuesta es más modesta. Desengáñese, usted nunca llegará tan arriba, ni tan joven, como han llegado otros a los que admira. Pero si se compara con usted mismo, sí puede dar un pasito más. Sobre todo avanzará si se apoya un poco más en los incompetentes que le rodean, y que están esperando que les pida ayuda.

La gestión de incompetentes no nace tampoco de la crisis, porque las ideas fueron maduradas en tiempos de bonanza. Aunque sí creo que la actual crisis predispone a ser receptivos al mensaje. Las crisis largas cuestionan todos los dogmas establecidos, pero también amenazan con nuevos dogmatismos erróneos.

Quiero acabar este apartado retomando una idea de quien

prologó mi libro *Gestión de incompetentes*, mi maestro y sin embargo amigo, Javier Fernández Aguado: «Yo creo que se equivocan tanto los cínicos, que dicen que no hay nada que hacer, como los utópicos, que piensan que es posible un mundo mejor. Yo creo en miles de micromundos mejores».

No lo lea si viaja en tren, barco o avión

Una última consideración. Quizá sería preferible que usted no siguiera adelante con el libro si viaja en tren, o si está subido en un barco o un avión. Podría herir su sensibilidad como viajero, ya que relato con cierto detalle unos cuantos accidentes mortales en cualquiera de esos medios de transporte.

Mi mujer tiene imaginación, yo no. Pero no la necesito para contar relatos impactantes. Todas las historias recogidas en este libro son ciertas. Como sucede con el zumo de fruta, no he quitado ni añadido nada. En muy pocas ocasiones he tenido que disfrazar para mostrar el pecado y ponerle una careta al pecador.

A veces soy algo descarnado, en el sentido más etimológico del término. Me gusta el humor negro. Dios me hizo así y mis padres no supieron impedirlo. Cada día me cuesta más hablar solo para informar. En estos tiempos convulsos, mi mensaje busca provocar siempre una reacción, para desesperación de mis pasivos alumnos universitarios

Quiero acabar citando unos versos de «La poesía es un arma cargada de futuro», un poema de Gabriel Celaya dedicado a la muerte, que leí por indicación de mi mentor Gorka V. Arregui. Dado que este tema se halla presente en las páginas de mi libro de principio a fin, cito los versos de Celaya en homenaje a todas aquellas personas cuyas muertes, siempre en circunstancias trágicas, nos han servido para poder escarmentar en cabeza ajena.

cuando se miran de frente
los vertiginosos ojos claros de la muerte,
se dicen las verdades:
las bárbaras, terribles, amorosas crueldades.

Pero no queramos correr demasiado, porque podríamos descarrilar como le sucedió a Ryujiro Takami. Habrá tiempo para hablar de todo pausadamente. Ahora ya sabemos que aprender a viajar despacio resulta indispensable para sobrevivir en el reino de la incompetencia, sin descarrilar.

1
Diversas formas de ser incompetente

«El número de imbéciles es infinito», sentencia el libro del Eclesiastés. Y son también infinitas las maneras de llegar a serlo. Parafraseando el inicio de *Ana Karenina*, de Tolstói, podemos decir que hay muchas maneras de ser incompetente pero una sola de no serlo.

A pesar de que en este momento se halla en activo la generación mejor formada en dirección de empresas de la historia, y de que el número de estudiantes de MBA y la venta de libros sobre esta temática no cesan de multiplicarse, no podemos evitar incompetencias de todo tipo, algunas de ellas descomunales.

Regresemos al accidente de tren de Japón, que sucedió en Amagasaki, cerca de Osaka, el 25 de abril del 2005, porque ejemplifica un tipo de incompetencia que, si por un lado fue catastrófica porque murieron más de cien personas y hubo quinientos heridos, por otro lado había sido provocada, paradójicamente, por un «uso excesivo» de la inteligencia, es decir, por un uso poco inteligente de la inteligencia. Se trata del tipo de accidente al que nos aboca la tiranía de la excelencia, un concepto que vamos a analizar a lo largo del libro.

El conductor del tren, Ryujiro Takami, estaba nervioso. A la salida de la estación de Itami llevaba casi un minuto y medio de retraso. Le amenazaba una segunda sanción en un mes, que podía suponerle multas, castigos e incluso el despido. Para ganar tiempo, aceleró, descarriló y se produjo la mayor catástrofe ferroviaria de la historia de Japón desde 1963. Ryujiro Takami tenía que ganar unos segundos y ganó la eternidad. Pero en ese último viaje no fue solo, le acompañaron a la tumba cientos de pasajeros, peatones que paseaban, ciudadanos que circulaban en automóvil e incluso un empleado que trabajaba tranquilamente en el edificio contra el cual acabó estrellándose el tren.

Por un lado tenemos a un empleado estresado a quien se puede culpar de ser el autor material directo del accidente, por falta de autocontrol, por poca confianza en sí mismo y miedo al castigo. Takami llevaba poco tiempo en la empresa y murió joven, a los

veintitrés años.

Tenemos, por otro lado, la empresa del ferrocarril, la West Japan Railway Company, que tiene una política de sanciones similar a la de las tarjetas del fútbol, que ha pasado —con toda probabilidad— un proceso complejo de análisis, revisión y discusión por instancias empresariales sensatas que buscan mejorar la efectividad y la excelencia.

A partir de aquí podemos seguir imaginando personajes que realizan —de la forma más razonable posible— tareas diversas de gestión. Habrá una persona sensata que impulse la excelencia en el servicio del ferrocarril, con el beneplácito y aplauso de la dirección. Nada parece más lógico que una empresa de transportes de Japón se proponga la puntualidad como objetivo prioritario. Otra persona sensata debió definir los horarios de paso e impulsó su cumplimiento. Quizá una tercera persona —aunque es más probable que fuera un comité— estableció la política general de sanciones. Además, una cuarta persona o un comité determinó los segundos que serían considerados retraso grave y cuántas sanciones graves se tolerarían, en función de algunas variables como la antigüedad en el servicio, el recorrido del tren, etcétera.

Personas sensatas, que hacen cosas sensatas y se dejan llevar por el sensato afán de mejorar, llegarán a resultados no tan sensatos. Esta es la esencia de lo que quiero destacar, que va más allá de la incompetencia individual analizada en *Gestión de incompetentes*. No se trata del fallo de una sola persona o de un comité que toma una decisión, sino que descubrimos cómo una concatenación de medidas sensatas puede producir un resultado insensato. Con la organización hemos topado. Y esta nos conduce a cometer errores que superan la capacidad individual de hacer las cosas mal. Aunque cada empleado sea competente, todos juntos pueden realizar algo incompetente. Hay una dimensión organizativa de la incompetencia. La suma de dos personas competentes no da un resultado obvio de competencia doble.

No pretendo exculpar al maquinista, es el causante directo de la catástrofe. Suena a demagogia el intento, por parte de la Confederación de Sindicatos Ferroviarios japonesa, de culpar inmediatamente a la dirección de la West Japan Railway Company porque «ha dejado en segundo plano la seguridad». Y como era de esperar, los directivos lo niegan rotundamente.

Las cosas son siempre más complejas en nuestro complejo mundo.

Encontrar al autor material no excluye la existencia de autores intelectuales. La existencia de un responsable directo es compatible con la existencia de otros responsables indirectos.

En la compleja vida de nuestras organizaciones se dan fenómenos implícitos, ocultos, inconscientes o inconfesados que hacen que cometamos errores de forma involuntaria. Son los llamados efectos no deseados, daños colaterales, que pueden llegar a ser fuego amigo en un enfrentamiento bélico.

Se puede decir que de alguna manera somos víctimas del sistema. Quien establecía la política de sanciones o el programa de puntualidad lo último que se le podía pasar por la cabeza era que podía alimentar un accidente. Pero eso era lo que de forma indirecta estaba facilitando que pasara.

En una sociedad sobrecargada de normas y procedimientos los efectos indirectos pueden llegar a ser mayores que los efectos directos. Cuando, por ejemplo, se impulsa una ley para que los contratos de servicio doméstico incluyan todas las ventajas sociales, puede suceder que el efecto final sea que se extingan esos contratos, porque no pueden asumir esa nueva exigencia normativa.

En una organización compleja, detrás de cada resultado hay una pluralidad de causas, por lo que la responsabilidad queda repartida y se diluye. En los éxitos interviene mucha gente, también en los fracasos. En el accidente ferroviario participaron muchas personas. Y fallaron todas en conjunto: quien midió los horarios, quien preparó al maquinista, quien estableció las sanciones, el director general que impulsó la excelencia con tanto ahínco.

Como la responsabilidad en el origen queda diluída, es lógico que se diluya también la responsabilidad penal del accidente. Por eso si hay que escoger un único culpable, cada una de las partes implicadas (sindicatos, técnicos o dirección), que ha actuado desde su buena fe y sentido de competencia, se ve forzada a acusar a las otras partes de incompetencia.

En definitiva, lo que falla es la lógica general: falla el sistema. A menudo nos vemos solos luchando contra el sistema, que es luchar contra nadie en concreto y contra todos. Luchamos contra sistemas complejos, que se han ido apartando de la realidad laboral inmediata. En nuestro ejemplo, el sistema de sanciones se ha convertido en una especie de amenazante *Gran Hermano*.

Las organizaciones se complican progresivamente, dando pasos que parecen muy sensatos. Pero en ese proceso razonable de mayor

gestión, esta se aparta de lo razonable. Se pierde el sentido de la proporción y la medida. De tanto medir, no sabemos ya qué medimos, ni su importancia. Resulta curioso, por ejemplo, que desde hace un tiempo toda la población esté alarmada con el índice 500 de la prima de riesgo, pero que pocos sepan qué significa el concepto exactamente.

En este proceso de barroquización de las organizaciones, nos volvemos más competentes para hacer cosas más estúpidas. El coste de gestionar algo acaba siendo superior a la ventaja que supone gestionarlo. Histéricamente nos preguntamos por cosas que no importan o incluso por lo que no llega a suceder.

¿Se preocupan los pasajeros si el tren llega a su destino ochenta segundos tarde? Sospecho que el 99 por ciento de los pasajeros no saben en qué momento exacto debe detenerse el convoy en el que viajan. Que el tren llegue un minuto tarde no es un desastre; incluso puede ser una ventaja para algunos. Lo verdaderamente desastroso es el accidente que se provoca para evitar algo sin importancia.

En el sistema ferroviario japonés hay estrés. Y no solo en el maquinista que cuenta los segundos y fuerza la velocidad del tren. También podemos descubrir cierto grado de estrés organizativo: exceso de control, normativas pormenorizadas, severa puntualidad, sanciones. No reina la confianza, hay miedo.

El estrés es el mal nuestro de cada día. Se oye hablar del estrés de los políticos, de los directivos y los empleados, de los padres estresados. Pero incluso oímos hablar de peces que se estresan o del estrés de los materiales.

El estrés conduce a la incompetencia y está provocado por el exceso de exigencia. ¿El maquinista era un incompetente o era simplemente un novato que llevaba a sus espaldas una excesiva carga? ¿No tenía una responsabilidad demasiado grande, para la que no le habían preparado suficientemente?

La excelencia conduce a la incompetencia. Por querer hacer las cosas demasiado bien, acabamos haciéndolas absolutamente mal. Y lo que es peor: acabamos dañando a las personas; dejando en la cuneta a pasajeros, peatones y al maquinista.

La cultura dominante nos impulsa a cometer errores que no habríamos cometido si no estuviéramos obsesionados por hacer las cosas bien. Este es el núcleo de nuestro análisis. Examinar una dimensión de la incompetencia sofisticada, de gente preparada, que no conocíamos anteriormente. Hay un exceso de rigor, un exceso de

planificación, un exceso de gestión y organización.

En la historia del japonés que estrelló un tren para ganar tiempo vemos reflejados los elementos patológicos de la república empresarial de la incompetencia en que vivimos: impaciencia, estrés, miedo, control organizativo y falta de control personal, cumplimiento de normas a rajatabla, dilución de culpas y de responsabilidades, un enorme desarrollo organizativo, un responsable irresponsable, la histeria organizativa, la pérdida de la proporción y del significado real de la satisfacción del cliente —que es para quien hacemos las cosas— y una búsqueda de la excelencia a cualquier precio.

¿Podemos pensar algún tipo de filosofía de gestión que minimice estas problemáticas? ¿Somos capaces de plantear un concepto de (in)competencia más pacífico, menos asfixiante, más flexible y relativo? Al fin y al cabo, no se trata de correr, sino de llegar, aunque sin perder demasiado tiempo. Como dice la canción, «Después me dijo un arriero / que no hay que llegar primero / pero hay que saber llegar».

Errores humanos, demasiado humanos

Me he interesado siempre por este tipo de catástrofes no naturales y no anónimas que se dan regularmente, pero que solo llegamos a conocer cuando el desastre excede de lo común. Equivocadamente, nos gusta enfocar los problemas de la sociedad como si se tratara de fenómenos climatológicos. Las comparaciones que utilizamos dicen mucho al respecto: «¿Cómo te va el negocio con la que está cayendo?», «Esto es un auténtico terremoto» o «Nos enfrentamos al tsunami de la economía China». Y está claro, las inclemencias meteorológicas no se pueden evitar. Ante ellas solo cabe protegernos; a veces, ni siquiera esto es posible.

Me hace gracia como, para sobrevivir al naugrafio actual de la economía, los mayores expertos tratan de consolarnos diciendo que «el mercado está mal, muy mal, pero como dice el refrán, nunca llovió que no escampó, y seguro que pronto vuelven a salir brotes verdes».

Los desastres económicos, empresariales y sociales tienen una causa más humana de lo que a primera vista imaginamos. Todo el mundo sabe que la primera causa de los accidentes son los errores humanos. Y es que, aunque la mala climatología esté presente en la

mayoría de accidentes de aviación, pobres de nosotros si la mala climatología por sí sola supusiera un riesgo directo en nuestros viajes. Para nuestra tranquilidad, las causas son siempre más complejas. El nivel de riesgo que se asume es siempre fruto de una decisión personal: despegar o abortar el despegue, hacer una inspección o curarse en salud y pedir otro aparato.

Los problemas nacen de lo que nos proponemos llevar a cabo y de los medios que utilizamos para ello. La nieve no es una dificultad para los habitantes del pueblo de Font Romeu en el Pirineo francés, que además viven de sus pistas de esquí. Cuando estoy en un aeropuerto a punto de subir al avión, apretujado en el finger o esperando turno en la pista de despegue, me gusta pensar que el mundo lo mueven los ingenieros. Me da confianza. Pienso que la ingeniería sabe encontrar «la solución» técnica. La forma científica, exacta y precisa de hacer las cosas bien. ¿Qué sentiríamos si nos comunicaran que un grupo de políticos va a dirigir el tráfico aéreo desde la torre de control o que el avión está pilotado por un poeta?

Pero si profundizamos en los llamados fallos técnicos o incluso en la fatiga de materiales, descubriremos siempre la intervención humana. Los problemas técnicos de una aeronave provienen de errores humanos anteriores. Podrían prevenirse mediante un mantenimiento adecuado o con un aprovisionamiento de mayor calidad. Por eso los ingenieros de Dupont elevan la cifra de accidentes evitables hasta el 96 por ciento. Casi todos los fallos son humanos, ya sean de primero, segundo o tercer nivel.

Algunos tienen una explicación tan obvia como un partido de fútbol. El ferry *Express Samina* chocó contra el islote de Portes (con veintitrés metros de altura, marcado en todos los mapas náuticos y señalizado a siete millas de distancia por una baliza iluminada. Hasta un bizco habría visto las luces sobre el islote) porque el capitán y su segundo, ausentes del puente de mando, seguían por televisión el partido Hamburgo-Panathinaikos.

Otros errores humanos son más sofisticados, como la ocurrencia de dos ingenieros de la central de Chernóbil de realizar pruebas especiales de seguridad. Y otros son más misteriosos, como el del copiloto de un Jumbo de Egyptair que, en verano de 1990 aprovechando la ausencia del piloto, desconectó la dirección automática y tras una breve invocación religiosa, precipitó el avión al océano.

Cuando profundizamos en los fallos se descubren causas más

subjetivas, más organizativas y más relacionadas con las personas. Para bien o para mal, las personas son como son, dentro y fuera de la empresa. Y todas sus miserias —y sus grandezas— forman parte de la miseria y de la grandeza de las empresas.

Si los errores son humanos —en ocasiones, demasiado humanos —, la buena noticia es que serán evitables. La mala noticia es que seremos responsables. No podremos seguir quitándonos el muerto de encima, echando la culpa a la climatología o —como el capitán del *Costa Concordia*— diciendo que habían encontrado unas rocas que no aparecían en los mapas.

Un (in)competente capitán de barco

En enero del 2012 se produjo lo que alguien ha calificado como la «reedición del *Titanic*», justo cien años después. El crucero más grande jamás construido en Italia, el *Costa Concordia*, naufragaba con 4.229 pasajeros y 136 tripulantes a bordo frente a la pequeña isla de Giglio, en la región italiana de la Toscana. El balance de la catástrofe —una vez finalizadas las tareas de búsqueda de supervivientes— es de treinta muertos, dos personas desaparecidas y sesenta y cuatro heridos. Siniestro total del buque y amenaza de catástrofe ecológica. La compañía tiene un negro futuro.

Al parecer, el capitán navegaba a unos doscientos metros de la costa para saludar con la sirena a la hermana del jefe de camareros que vivía en la isla. Aunque hay otras versiones de lo sucedido. Un funcionario local dijo que el capitán del barco había desviado su rumbo para, posiblemente, ofrecer a los pasajeros una vista nocturna del puerto y de la costa este de la isla.

El hecho es que el casco de esa mole flotante rozó unas rocas del fondo marino y se produjo una vía de agua que después acabó por escorar la embarcación hasta hacerla naufragar.

A diferencia del inexperto conductor japonés, el capitán del *Costa Concordia*, Francesco Schettino, era un navegante experimentado de cincuenta y dos años. Trabajaba para la empresa Costa Cruceros desde hacía once años. Tenía toda la experiencia necesaria, toda la preparación. Había superado los exámenes y obtenido los títulos pertinentes para pilotar una embarcación de estas dimensiones, que no son pocos. En una palabra, era un profesional de la máxima categoría.

No había razones aparentes para dudar de su competencia cuando

la empresa le confió su buque insignia: de 290,20 metros de eslora, 114.500 toneladas de peso y capaz de albergar hasta 4.800 personas. Había costado cuatrocientos cincuenta millones de euros.

Si el capitán era una persona competente, ¿dónde está entonces el fallo? ¿Pueden prevenirse estos desastres de alguna forma, o tenemos que resignarnos a aceptarlos como si se tratara de una catástrofe natural inevitable? ¿De qué sirven las políticas de formación y recursos humanos si no evitan que un «descerebrado» arruine la empresa? ¿Podemos seguir diciendo que Schettino era un capitán de barco competente, aunque le faltara la inteligencia necesaria para tomar decisiones elementales?

De poco sirve la pericia técnica si falta pericia en lo que se conoce como inteligencia emocional. No podemos despistarnos para saludar si tenemos la responsabilidad de velar por la seguridad de miles de personas. Quien controla el timón debe tener autocontrol personal, porque de otro modo su pericia es engañosa e incluso contraproducente.

Tanto en el caso del *Costa Concordia* como en el del *Express Samina*, lo que acabó indignando a los pasajeros —y lo que puede suponer cargos penales mayores— fue la reacción de ambos capitanes en el momento de acometer el salvamento ante el peligro de naufragio. Francesco Schettino abandonó el barco antes que nadie y no regresó a pesar de las desesperadas advertencias de la Comandancia de Marina de la isla de Giglio. Ningún oficial organizó la evacuación, más bien ocultaron la gravedad de la situación y quienes asumieron la responsabilidad del salvamento fueron los camareros en un caso, y los pescadores en el otro.

Aunque hace años que predicamos la importancia de la inteligencia emocional, no nos la acabamos de creer. Y apenas se ha incorporado a las políticas de las empresas. Se sigue promocionando a presuntos desequilibrados o a personas con una vida personal amenazante. La formación para ser directivo está diseñada desde una óptica racionalista, centrada en las finanzas. No está presente la sensatez. Si tenemos que juzgar qué es dirigir por los contenidos de las carreras de dirección de empresas, deduciremos que dirigir es una actividad cargada sobre todo de números, índices, técnicas y mediciones.

El profesor Zaragoza denunciaba cómo el riguroso sistema de oposiciones para acceder a puestos como notario o abogado del estado, cuya preparación exige vivir encerrado durante años,

asegura que los candidatos elegidos carezcan del sentido común que necesitarán posteriormente en su labor de juicio. Nadie sensato puede vivir encerrado de esa forma.

La capacidad técnica, el conocimiento teórico o la puntuación obtenida en un test de coeficiente de inteligencia son de poca ayuda en el gobierno de las empresas y también de las embarcaciones. «El liderazgo es cuestión de carácter» decía Santiago Álvarez de Mon, en un acertado libro.

Los problemas del dirigir se deben más a la falta de coraje que a la falta de inteligencia, como afirma José Antonio Marina en *La inteligencia fracasada*. Sin un mínimo de autocontrol, la pericia técnica no sirve de mucho, como ese ladrón de supermercado que entra por el techo mediante un sofisticado túnel. Ante el éxito logrado, no resiste la tentación y empieza a descorchar botellas. De modo que, completamente borracho, será incapaz de salir por el agujero que tan hábilmente había perforado. A la mañana siguiente, al abrir el establecimiento, lo encuentran durmiendo la mona.

No dejo de asombrarme ante esta paradoja del uso incompetente de la propia competencia. Ahí tienen a un hombre llamado a ser presidente de Francia que perdió toda opción por un supuesto acoso sexual a una empleada de un hotel. O a los miembros de una familia real tan torpes en el manejo de la escopeta como en la gestión de su agenda personal de desplazamientos. O la historia de dos altos ejecutivos que llevan hasta las últimas consecuencias su juego de seducción en pleno vuelo intercontinental, con tan mala fortuna —la ley de Murphy es tan omnipresente como la ley de la gravedad— que pertenecen a empresas competidoras y pierden ambos sus puestos y sus matrimonios en un solo acto. Quiero aclarar que este último caso es tan ficticio como los anteriores.

El problema de la incompetencia directiva es algo distinto a la simple ineptitud técnica, que, si es reconocida, puede ser corregida o compensada recurriendo a personas competentes. Ser buen jefe no es ser extraordinariamente inteligente, sino más bien ser suficientemente listo. Generalmente los empleados no se quejan de la falta de pericia de sus jefes. Y estos no deberían centrar sus esfuerzos en la competencia para mejorar como directivos. La cualidad fundamental para llegar a ser un buen responsable se encuentra en el ámbito de la prudencia más que en el de la inteligencia. Paradójicamente, ser un buen directivo es más asequible que llegar a ser un genio, pero también es más difícil.

Los competentes tienen mayores accidentes

Una segunda conclusión que puede extraerse del naufragio del *Costa Concordia* es que los grandes accidentes no suelen darse entre novatos, sino entre profesionales seguros de su habilidad, que precisamente por ello dejan de tomar precauciones.

Francesco Schettino era un experto navegante, había dirigido infinidad de travesías más difíciles. Según dijo, en el momento del impacto del barco estaba navegando sin el sistema de navegación computarizado del barco. «Navegaba a la vista —dijo Schettino—, ya que conocía muy bien el fondo del mar en esa zona, pues había realizado ese movimiento unas tres o cuatro veces.»

La poca consciencia de la existencia de un problema y la mentalidad de ser sobradamente competentes son acompañantes típicos de los grandes accidentes. En una ocasión oí que esta es la explicación del debate de si las mujeres conducen peor que los hombres, a pesar de que tienen proporcionalmente menos accidentes.

Tomar consciencia de la propia incompetencia es el punto de partida necesario de todo aprendizaje. El proceso de adquirir un hábito comienza cuando nos hacemos conscientes de una incompetencia de la que no éramos conscientes. Y en cambio, somos peligrosos cuando no somos conscientes de la propia incompetencia; cuando no sabemos que no sabemos.

Las personas más cualificadas y poderosas suelen caer víctimas de su orgullo (lo que se conoce como efecto *hybris*). Es el caso del *Titanic*: «Esto no lo puede hundir ni Dios». El orgullo de ser indestructible lo llevó a hundirse en su viaje inaugural, como expongo en el artículo «El discreto encanto del directivo humilde o el ocaso del Yupi» del *Manager Magazine.*

No es otra cosa que efecto Titanic lo que hace que tantos ídolos empresariales y políticos caigan estrepitosamente por los motivos más obvios. Se creen invencibles. Cometen un primer desliz, económico o sentimental. Parece que no pasa nada. Entonces se repiten los deslices y aumentan de tamaño. Ser inteligentes no nos libra del cataclismo, solo le da mayor altura al abismo. La gente más potente y competente tiende a bajar la guardia, se descuida y cae. Más dura será para ellos la caída.

Sydney Finkelstein ha estudiado por qué fracasan los ejecutivos inteligentes —el fracaso de los ejecutivos tontos es menos

interesante—. ¿Cómo es posible que la empresa más grande del mundo, Microsoft, lance al mercado un fiasco como el sistema operativo Vista, que tuvo que abandonar a los pocos meses, o que la marca de automóviles Renault fabrique un modelo con tan poca salida como el Vel Satis?

En su diagnóstico, Finkelstein afirma que las causas responden a una actitud general de soberbia: como considerar que tanto ellos como sus compañías dominan el medio, aferrarse obstinadamente a lo que ha funcionado, subestimar los obstáculos y pensar que se poseen todas las respuestas.

Los grandes directivos —fracasados— están obsesionados por la imagen, tanto por la suya propia como la de la compañía. Jeffrey Pfeffer ha demostrado que los directivos que practican el narcisismo (medido en el tamaño de su foto en los informes anuales, su presencia en prensa, el uso de la primera persona del singular en las entrevistas o su sueldo comparado con el del segundo ejecutivo) tienen mayor probabilidad de fracasar cuando adquieren una empresa. Se creen mejores de lo que son, sobrevaloran sus posibilidades y muestran excesiva confianza en su capacidad para invertir la situación. Por eso pagan primas excesivas por la empresa que compran.

Finkelstein aporta una última causa de los fracasos estrepitosos, que arroja luz sobre el naufragio del *Costa Concordia* e inaugura un tema importante de este ensayo: los directores generales de las empresas fracasadas se dedican a eliminar a todo aquel que no les apoye incondicionalmente.

Microsoft o Renault son emporios industriales con miles de empleados y cientos de directivos muy competentes. Hablamos de proyectos que tardan años en ver la luz. En organizaciones tan grandes y excelentes, ¿cómo es posible que nadie detectara en el programa Vista las dificultades que detecta cualquier usuario en su primer día de utilización? ¿Cómo se toman las decisiones para que se cuelen errores de tal envergadura?

Es fácil suponer que los problemas de utilización del programa Vista de Microsoft o los problemas de comercialización del Renault Vel Satis «se conocían» en las respectivas empresas antes de ser comercializados. Pero no llegaron a ser tenidos en cuenta. Por un lado, porque el orgullo de marca lleva a minusvalorar las propias debilidades, pero sobre todo porque los directivos generales enamorados de sus ideas —erróneas— minusvaloran a todo aquel

que les ponga la más mínima objeción. Es decir, se rodean de directivos que se limitan a alimentar su ego.

¿Qué hacían los cientos de miembros de la tripulación del *Costa Concordia* ante la evidente imprudencia del capitán? ¿Dónde estaban? ¿Por qué el contramaestre, ni ningún otro oficial, no pudo rectificar la acción incompetente del capitán? Nadie contrastó opiniones, lo que es básico para tomar decisiones ponderadas. Lo mismo sucedió en el *Titanic*: nadie protestó ante la imprudente decisión de poner los motores a máxima potencia para jactarse de llegar un día antes de lo previsto a Nueva York.

Las decisiones directivas incompetentes no están directamente causadas por la incompetencia individual de los participantes, sino por cómo se articula la competencia relativa de los participantes. De nada sirve un equipo de colaboradores inteligentes, si entre todos no se llega a decisiones más inteligentes de las que tomaría uno a título individual.

Para explicar cómo pudo producirse el naufragio del *Costa Concordia*, la comercialización del sistema operativo Vista o el accidente del tren japonés, hay que sacar a relucir cuestiones —a veces nada obvias— sobre cultura organizativa, acerca de cómo se manda y cómo se obedece, de cómo y quién toma las decisiones. Vamos a indagar alguna, a propósito del accidente de aviación que nos cuenta Malcolm Gladwell en *Fueras de serie (Outliers). Por qué unas personas tienen éxito y otras no.*

Problemas comunicativos de un copiloto colombiano

Hacía un mal día en la bahía de Nueva York el 23 de enero de 1990, con niebla y vientos cambiantes. El espacio aéreo estaba saturado de aviones que daban vueltas en círculo esperando su turno para aterrizar. El vuelo 052 de la compañía colombiana Avianca procedente de Medellín había realizado un primer intento de aterrizaje que había sido abortado en el último momento debido al fuerte viento. Y fue reenviado de nuevo a la cola de los aviones que esperaban para aterrizar, ahora en el aeropuerto JFK. Al poco de iniciar esta maniobra se paró un motor, y enseguida se paró el segundo. El avión planeó como pudo hasta que se estrelló, muriendo setenta y tres de sus ocupantes. El motivo pareció muy simple: se acabó el combustible. ¿Cómo puede suceder en la navegación moderna un accidente por algo tan elemental?

Los grandes aviones comerciales están gobernados por un equipo formado por un piloto y un copiloto. Su misión no es tanto repartirse los turnos como cooperar para llevar a cabo la travesía con éxito. Al igual que sucede en un barco o en un submarino, el comandante y su adjunto deben compartir la toma de decisiones.

En el vuelo 052 de Avianca no hubo suficiente comunicación, tanto entre los pilotos como con el control aéreo de Nueva York, que es el otro elemento esencial para la gestión de los vuelos.

El papel desempeñado por el difunto copiloto colombiano Mauricio Klotz fue clave. No fue capaz de transmitir ni a la torre de control ni al capitán —cansado y concentrado en las dificultades de la navegación— que estaban quedándose drásticamente sin combustible.

Cuando la torre de control le propuso que se pusiera a la cola, aceptó, con una ligera mención al combustible: «Está bien para la altura de uno-ocho-cero y, eeeh, lo intentaremos de nuevo. Nos estamos quedando sin combustible». Frase que la torre interpretó como no urgente. Y preguntó para reconfirmar la orden: «Entonces, ¿avión y combustible ok?». A lo que el copiloto respondió con lo que serán sus últimas palabras registradas —un minuto antes de que se apagaran los motores—: «Creo que sí. Muchas gracias».

Si estudiamos las conversaciones registradas en las cajas negras de los aviones accidentados, descubriremos unas pautas comunicativas que desvelan una parte importante de la incompetencia desde el punto de vista organizativo.

Los pilotos colombianos —junto con los coreanos— ocupaban en esa época los primeros puestos de la lista de siniestralidad aérea. Curiosamente estas dos culturas nacionales sacan las mayores puntuaciones en el test de Power Distance Index (PDI) ideado por el profesor Geert Hofstede. Muestran un gran respeto hacia la autoridad y quien la detenta. La cultura japonesa les va a la zaga en este índice. Un jefe es un jefe. Se debe sentar en la silla de mando y los demás deben obedecerle. No hay que molestarle. Causarle enojo es la actitud más grave que un subordinado puede tener.

Analizando las conversaciones previas a los accidentes en vuelos de ambas nacionalidades, se detectan actitudes de sumisión a la autoridad que resultan letales. Las ideas del capitán —o las de la torre— no las contradicen, cuando era necesario contradecirlas.

Es esa actitud sumisa la que llevó al copiloto del vuelo 052 a no contradecir las órdenes de la torre. Su poca asertividad le impidió

defender su dramática realidad. Se encontraban en estado de emergencia y no fue capaz de utilizar la palabra «emergencia».

¿Hasta qué punto podemos afirmar que Mauricio Klotz era un profesional (in)competente? Cumplía sobradamente los requisitos formales para ocupar su puesto. Todos podemos imaginar las aptitudes exigidas para poder pilotar grandes aviones comerciales. Pero su falta de competencia la encontramos más allá de la dimensión técnica. No es su capacidad de entender el problema, sino su escasa capacidad para darse a entender.

Como corresponsable de una aeronave debe ser capaz de defender sus percepciones y de convencer. De nada sirve en la organización esa actitud, tan habitual, de profesionales tímidos que se contentan con tener la razón o que sus amigos les apoyen tomando un vermut fuera del trabajo, pero que se dejan arrastrar por las ideas de otros, que saben que son inadecuadas.

Es preciso que los responsables desarrollen capacidades emocionales de autocontrol personal y de control interpersonal. Que sean capaces de influir sobre los demás e influir sobre ellos mismos forma parte esencial de su competencia. Y las organizaciones deberían encontrar fórmulas para tener en cuenta estas competencias emocionales, y saber desarrollarlas.

Para influir y poder evitar catástrofes producidas por competentes reunidos, es necesario difundir en la organización el espíritu crítico: la capacidad de criticar y la posibilidad de ser criticado. La crítica forma parte constitutiva del trabajo en grupo, aunque nos cuesta enormemente aceptarlo. A pesar de que vivimos en un contexto mediterráneo y por tanto supuestamente abierto y flexible, verifico diariamente en las aulas y en las empresas que criticar se considera sinónimo de insultar, una prueba de enemistad y de mal talante.

Pensar que nos podemos equivocar, e incluso pensar que, de hecho, nos equivocamos cada día más de siete veces, es imprescindible para llegar a tener organizaciones competentes. He aquí la paradoja de fondo de nuestro planteamiento: tomar conciencia de la propia vulnerabilidad proporciona fortaleza. Y, por el contrario, la conciencia de invulnerabilidad es un peligro, tanto para cada persona individual como para nuestras organizaciones.

2
La ley de Murphy y otros genios del management

El análisis de las actuaciones que condujeron a los accidentes aporta claves para evitar la incompetencia, vigilando por ejemplo la inteligencia emocional de los empleados clave y su sentido de vulnerabilidad (es decir, que no sean demasiado soberbios). Pero además nos ha servido para cuestionar la pretensión de racionalidad, sobre la que se asienta el pensamiento dominante en dirección de empresas y en buena parte del pensamiento económico.

Para construir nuestra propuesta alternativa, vale la pena recoger una línea de reflexión que desenmascara la ilusión de una empresa guiada siempre por el principio de la excelencia. Me refiero al camino abierto por la que podríamos llamar «escuela de management de la incompetencia», cuyos principales representantes serían la ley de Murphy, el principio de Peter y el de Parkinson, y —por encima de todo— la tira cómica de Scott Adams que tiene a Dilbert como protagonista.

Detrás de estos planteamientos se esconde mucho más que una bufonada humorística. Cuando Murphy nos dice que en un embotellamiento el carril contrario siempre va más rápido —hasta que decides cambiarte a él—, o que la tostada tiende a caer del lado de la mantequilla —con más probabilidad cuanto más cara sea la alfombra—, está recogiendo leyes de la percepción y de la estadística práctica que siguen una lógica implacable. ¿Adivinan cuál es esta lógica en esos dos casos?

De igual forma Northcote Parkinson, autor bastante olvidado, demuestra con una agudeza y un sentido práctico apabullantes cómo en una reunión el tiempo dedicado a un tema es inversamente proporcional a su importancia y a la preparación que se haya hecho. Los temas técnicos, cuyas decisiones suponen la inversión de grandes sumas de dinero —por ejemplo, la instalación de un nuevo horno industrial—, raramente suscitan discusión. Pero cuando, a continuación, se propone el nuevo color para pintar el cobertizo donde se guardan las bicicletas, todo el mundo se cree autorizado para opinar, entre otras cosas porque quieren justificar su presencia

en la reunión, ya que no pronunciaron una sola palabra sobre el asunto anterior.

El murphysmo es un humanismo

La ley de Murphy no es un principio gafe al que aferrarnos para profetizar el fracaso de cualquier propósito antes de acometerlo. En mi opinión, la clave del murphysmo está en uno de sus teoremas iniciales: «El optimista cree que vivimos en el mejor de los mundos posibles, el pesimista teme que eso sea cierto». Esto así formulado bien podría tomarse como síntesis de mi filosofía de la incompetencia.

Murphy muestra un profundo conocimiento de las organizaciones y del alma humana. Ahí van algunas de sus perlas más inspiradas, sacadas de los libros recopilatorios de Arthur Bloch:

• Si los constructores hicieran las casas como los planificadores hacen sus programas, el primer pájaro carpintero que volara sobre Nueva York acabaría con toda la civilización.

• Cuando has abierto una lata de gusanos vivos, la única manera de volver a meterlos de nuevo en una lata es con una lata más grande.

• Todo cable cortado a la medida quedará corto.

• Si dos hombres están de acuerdo en todo, puede tener la seguridad de que solamente piensa uno de ellos.

• Es inútil que las ovejas presenten proyectos de ley en defensa del vegetarianismo mientras los lobos no estén a favor.

• Cuando un equipo de gestores con una excelente reputación se introduce en un negocio de mala reputación, es la reputación del negocio la que prevalece.

El murphysmo no tiene nada de cinismo; por el contrario, puede ser su antídoto. El murphysmo ayuda a entender la actividad empresarial como la vivimos diariamente, en su irracionalidad, tanto cuando esta actúa en favor de nuestros intereses como cuando los entorpece. Sus leyes se cumplen de forma implacable:

• Las cosas van mal de repente pero se solucionan gradualmente (principio de asimetría de Tudisco). Corolario: no se tarda nada en romper un objeto pero pasa una eternidad hasta que lo reparan.

• Si usted sabe que algo puede ir mal y toma las precauciones adecuadas, entonces será otra cosa la que vaya mal (ley de Patry).

• Un hombre con un reloj sabe la hora que es; con dos relojes, ya duda.

• Usted no verá el error por más veces que lo revise, pero cuando se lo pase a un tercero lo descubrirá enseguida.

• Nunca se siente a comer con un tonto, los demás puede que no adviertan la diferencia.

Saberse sitiado por Murphy y aprender a disfrutarlo

Les invito a descubrir leyes de Murphy en su entorno más inmediato, como una fórmula de entender, aprender y disfrutar de lo que les rodea. Son patrones que se repiten de mil formas. Como mínimo les serán útiles en el camino hacia la ironía socrática, que proporciona paz ante el fracaso y humildad ante el éxito.

Si por ejemplo partimos de que «la primera impresión siempre es falsa», cuando sea mala nos quedará la esperanza de mejorar, y si es buena seremos prudentes y evitaremos el triunfalismo. Se trata, en definitiva, de la ley de la expectativa inversa: cuanto más alaben una película, más probabilidades habrá de que no nos guste.

Siempre me ha llamado la atención la cantidad de bolígrafos que se acumulan en los botes que hay sobre los mostradores para atender al público: ninguno funciona. Lo mismo ocurre con los rotuladores para pizarra que uno encuentra en las aulas de formación: cuantos más hay, menor probabilidad de que alguno escriba. La secuencia que se produce es clara: si un bolígrafo escribe bien, lo utilizas, y es probable incluso que te lo lleves; en cambio, si no escribe, lo dejas. Por estar en el bote no se reparan, sino que se secan más.

El hecho es que acumulamos gran cantidad de bolígrafos, y nos parece que de acuerdo con la ley de Murphy la mayoría están secos. Pero esta no es la explicación correcta. No somos víctimas de ninguna fatalidad, sino que acumulamos bolígrafos precisamente porque están secos. No tenemos mala suerte, sino que imperceptiblemente nos comportamos estúpidamente: nos dedicamos a acumular bolígrafos secos. Acumulamos algo estropeado y no lo reparamos ni lo tiramos, que es el destino lógico de un bolígrafo que no cumple su función, y que, por tanto, no cumple ninguna función.

Debemos aprender a gestionar los stocks. Hay que tirar lo que está estropeado o repararlo. La probabilidad de que un stock sea

inservible aumenta vertiginosamente en función del tiempo que hace que no se utiliza. Son muchas las cosas que hace tiempo que no se usan y pueden tirarse: ropa que guardamos para el hipotético caso de que adelgacemos, revistas amontonadas para leer «cuando tengamos tiempo».

No quiero referirme solo a los objetos. Sucede algo parecido con ideas y procedimientos organizativos. Yo abogo por eliminar las normativas que apenas se usan. Tiene más sentido práctico derogar una propuesta de procedimiento que después de un tiempo razonable nadie ha adoptado que consumir las energías organizativas empujando a la organización hacia algo que a nadie convence.

Otra consideración es que cuantos más stocks haya de un producto, menos apetecible serán, como se puede comprobar visitando un mercadillo de libros de segunda mano. Tuve la ocasión de verificar este principio mientras vivía en una residencia de estudiantes. En el comedor, los platos que se acumulaban en la barra eran siempre los que no gustaban. Cuando un plato gustaba mucho (la tortilla de patatas, por ejemplo) nunca se podía repetir porque enseguida se acababa. La gran disponibilidad de un bien es inversamente proporcional a lo apetecible que resulte.

Hacer cola es un maleficio murphyco contemporáneo. Todos vamos a comer a la misma hora y los restaurantes se saturan, todos vamos al servicio en el descanso del teatro y la cola se hace infinita e inquietante. Todos regresamos a la misma hora después de pasar fuera el fin de semana y las autopistas se colapsan. ¿Qué podemos hacer? ¿Qué pueden hacer las autoridades para evitar tanta pérdida de tiempo, de bienestar y de combustibles fósiles?

Sacar partido a lo que funciona mal

Conocer los procesos que plantea la ley de Murphy debe servir para poder paliarlos de alguna manera. Cuando todos buscan la gran oportunidad, esta deja de serlo. Es un principio similar al que rige las inversiones en bolsa: debemos vender unas acciones que suben cuando hasta un taxista nos recomienda que las compremos. Todos persiguen la misma oportunidad laboral —por ejemplo—, y así la oferta se colapsa y deja de ser una oportunidad. Muchas de las buenas soluciones son paradójicas. Hay que buscar los trabajos menos buscados, en los sitios más apartados y en los sectores de

escaso futuro.

¿Qué puedo hacer para eludir el embotellamiento de la operación retorno?: regresar a la ciudad a la hora punta: las siete de la tarde. Como todos los automovilistas son lo suficientemente inteligentes para eludir la hora punta, esta queda con menos densidad y deja de ser la hora punta, que se traslada a otra hora. Es una paradoja sobre otra paradoja, pero me funciona. Y no me imitéis todos, porque entonces dejaría de funcionarme.

Desde las categorías del murphysmo podemos entender la lógica de situaciones que nos resulten insatisfactorias. Cuando estudiaba mi doctorado, colgué en la sala doctoral un cartel que decía: «Desengáñate, tu supervisor nunca se preocupará por ti. Está demasiado ocupado en sí mismo, para poder así ser interesante para ti». Cuando entendí esto, no solo abandoné con alivio los intentos de que supervisara mi avance en la tesis, sino que también cambió mi actitud hacia él. Y comprendí además por qué un primo mío renunció a la supervisión directa del estadístico mundialmente laureado George Box para ponerse en manos de un profesor menos famoso pero más asequible.

De todo ello podemos deducir la pauta general de que la opción más inteligente —y, definitivamente, la más rentable— nunca es la de quedarse con lo más destacado, porque precisamente por estar más demandado está sobrevalorado. Si nos dejamos llevar por la tendencia a ir a lo renombrado, quedaremos colapsados y nos arruinaremos. En cambio, podemos buscar una opción relativamente buena, pero relativamente desconocida, un *trade off* entre calidad y fama: acudir a los mejores que no son famosos.

En la película *Moneyball: Rompiendo las reglas* (2011) se presenta un caso real de uso inteligente del empleado incompetente. Billy Beane (Brad Pitt) es un entrenador de un equipo de béisbol con un presupuesto modesto, pero con aspiraciones a estar entre los grandes. Y lo logra. La clave está en incorporar jugadores (lanzadores, recogedores) que por alguna razón (vida personal, indisciplina, mal estilo) están poco valorados en sus equipos de origen. Por esta misma razón, aunque de signo contrario, se explican las nefastas cuentas de resultados de los grandes equipos de la liga española. Pagan un precio muy alto por jugadores que por la fama están sobrevalorados.

Estas dinámicas están en la base de los procesos conocidos como selección adversa, que se dan en infinidad de situaciones. Por

ejemplo, las personas más interesadas en contratar un seguro —las menos fiables— son aquellas que menos interesan a las compañías de seguros. Quizá también las personas más interesadas en un cargo político son las menos idóneas para ocuparlo.

Hay tantas cosas que funcionan de forma absurda en nuestro día a día que ignorar la ley de Murphy es como si lleváramos anteojeras, y condenarse a vivir enojado, porque nos encontraremos continuamente con sorpresas desagradables. Enumero a continuación algunas de mis perplejidades todavía pendientes de resolver:

• En las máquinas de agua de la oficina es imposible coger solo un vaso, inevitablemente arrastras dos o incluso tres. ¿Se trata de una conspiración de los proveedores de vasos de plástico para fomentar el «consumo»?

• ¿Por qué cuesta tanto abrir las bolsitas de ketchup que te dan en McDonald's? ¿Han firmado un acuerdo con las lavanderías y vendedores de corbatas?

• ¿Por qué las cajas de CD se rompen tan fácilmente, dificultando su almacenamiento y haciendo que los CD se caigan y se rayen?

• ¿Por qué los DVD, que nos vendieron como la forma definitiva de almacenar películas, se rayan más que las primitivas cintas de vídeo? (Esta observación se la debo a mi mujer.)

• ¿Por qué cuesta tanto abrir por el abrefácil de los bricks? (¿No sería mejor llamarlos «abredifícil»?) Y ¿por qué cuando empiezas a verter su líquido te salpican las primeras gotas?

• ¿Por qué no hay repisas en los lavabos donde poder dejar cosas? ¿Es que nadie va allí con objetos en la mano? ¿Soy el único que utilizo esa habitación para tareas que no están estrictamente relacionadas con el baño? Alerto que las escasas repisas que encontramos, por alguna extraña ley de la física, no son nunca completamente planas, lo que puede acarrear consecuencias engorrosas.

Llegado a este punto no puedo dejar de contar la historia de un lepero después de ver cómo fracasaban los mejores ingenieros aeronáuticos en la creación de un nuevo avión porque se rompía siempre por las alas. El lepero cogió un taladro y se subió primero a una ala y después a otra y las dejó como un queso gruyère, llenas de agujeros. Interrogado por esta sorprendente peculiaridad,

respondió: «Los agujeros son para evitar que el ala se rompa precisamente por ahí, como sucede con las rayitas de puntos del papel higiénico».

Ustedes también pueden preparar una lista de desastres cotidianos pendientes de explicación y enviármelos. Es el sistema que utilizan tanto Arthur Bloch para nutrir sus tratados de Murphiología como Scott Adams para completar sus libros de Dilbert.

Ante esta sucesión de evidencias —ampliable casi hasta el infinito—, pienso que este capítulo también podría haberse titulado: «La ley de Murphy es más universal que la ley de la gravedad». Aunque deberíamos relativizar incluso en esto. Cualquier generalización es falsa… incluso esta.

La fatalidad de Hofstadter: nada es tan fácil como parece

Las cosas siempre requieren más tiempo del que hemos previsto, incluso aunque tengamos en cuenta la ley de Hofstadter. Un ámbito en el que la ley de Murphy se manifiesta como ley de hierro es en la duración y en el coste de los proyectos. En un estudio de Arthur Andersen se constataba que más del 30 por ciento de los proyectos no cumplían los objetivos que se habían propuesto, más del 60 por ciento excedían significativamente el presupuesto y más del 90 por ciento superaban los plazos de finalización.

En efecto, ¿cuántos de ustedes han participado en un proyecto que se haya acabado en el tiempo previsto? En mi caso puedo decir que no he tenido esa suerte. ¿Cuántas veces ha sobrado dinero del presupuesto que teníamos para un proyecto? ¿Cuántas veces conseguimos que las cosas salgan más baratas de lo previsto? No es preciso confesarlo, porque en las contadas ocasiones en que da la impresión de que sobrará dinero se aprovecha el tramo final para añadir gastos, y así evitar que nos reduzcan la asignación en el futuro.

Lo curioso del caso es que presentábamos el estudio de Arthur Andersen como estrategia para vender un proyecto que sirviera para mejorar los otros proyectos. Otra muestra más de ese planteamiento paradójico que nos lleva a perder tiempo para ganarlo. Es el *si vis pacem, para bellum* con el que nunca he podido estar de acuerdo. Lo mismo sucede cuando el ministerio de Sanidad anuncia que tendremos que pagar más dinero por receta, para poder garantizar la gratuidad del sistema de salud —así, literalmente.

La gestión de proyectos es un caso particular de un principio general de la efectividad empresarial. Todas las tareas —por más ejercicios de previsión que hagamos— ocupan más tiempo de lo que pensamos, cuesta más hacerlas y más dinero. Encontramos dificultades imprevistas: no estábamos tan preparados como pensábamos, no lo entendimos suficientemente bien, había más partes, llegó más tarde, está más lejos, tardó más en reaccionar y en dar beneficios, etcétera. Lo bueno acaba antes de lo esperado, lo malo aparece antes. Según Parkinson, «toda tarea se dilata indefinidamente hasta ocupar todo el tiempo disponible…» y todo el presupuesto, podríamos añadir.

En ese sentido podemos fijarnos en las reuniones, en las que invertimos una parte importante del tiempo laboral. ¿Se alargan o se acortan? ¿Llegamos pronto o tarde? ¿Se imponen las mejores ideas o las más simples o vistosas? ¿Hablan más los que conocen el tema o los que menos lo han preparado?

Más arriba y de la mano de Parkinson, hemos dado respuesta a muchas de estas cuestiones. Lo que queremos resaltar aquí es que estudiar las leyes de Murphy sugiere trucos para gestionar mejor. Podemos utilizar, por ejemplo, principios como el de: «El tiempo de una reunión se alarga hasta la próxima comida»; que no por chistosa es menos irrefutable y de aplicación inmediata.

Mal de muchos, consuelo de listos

Nos interesa saber cúal es el patrón de desviación de los asuntos para poder así protegernos. Si las cosas tardan más de lo previsto, podemos trabajar con holgura. Ya que desde que empieza un proyecto hasta que acaba hay tanto tiempo como desde que acaba hasta que acaba de acabar, podemos desde el inicio multiplicar por dos el tiempo total previsto. O poner todas las actividades imprescindibles (obligatorias y que sabemos cuánto ocuparán) en el planning y añadir a continuación un tiempo suplementario de igual longitud.

Hasta lo imprevisto puede estar previsto. Los buenos presupuestos de edificación incluyen una partida de gasto en concepto de «gasto imprevisto». Se sabe que hay algo más que va a costar dinero, aunque no se sepa qué será exactamente. ¿Encontrarán roca dura o restos arqueológicos en el subsuelo? ¿Habrá dos huelgas generales o un incendio durante la construcción?

Uno de los textos más prácticos sobre trabajo en equipo que he leído en los últimos años empezaba con el reconocimiento de que todos los procesos de *team building*, o «desarrollo de equipo», son problemáticos. Su autor consideraba que solo después de la resolución de un conflicto estructural (en el que se retocan los objetivos, el liderazgo e incluso los componentes del grupo) estaremos en condiciones de avanzar en la tarea encomendada. Es decir, que la primera mitad del tiempo que dura un proyecto se pierde necesariamente definiendo cómo funcionará el equipo y qué vamos a hacer realmente.

Consecuentemente, los períodos de finalización habituales serán el doble de lo que preveíamos sin tener en cuenta esta «fase» de dudas y discusiones por las que pasa, inevitablemente, cualquier equipo de proyecto. Planifiquemos de entrada esa fase, y evitaremos la sensación de ser los malos de la película, de ser el proyecto desastre. No nos podrán etiquetar como el proyecto especialmente problemático, porque todos los proyectos tienen una etapa de especialmente problemáticos. Aquí sí puede aplicarse aquello de «mal de muchos, consuelo de todos».

Este tipo de planteamientos «pesimistas» permiten tomar distancia psíquica cuando aparecen dudas, discusiones e incomprensiones. Pero sobre todo ayudan a «programar» los proyectos de manera que se aproximen más a la realidad. Y, en definitiva, evitan vivir en una situación de sorpresa, escándalo y enfado permanente. Por tanto, una vez más, asumir nuestra incompetencia es la forma de aprender a convivir con ella.

Por el contrario, la ausencia de estos planteamientos, la suposición de que sabemos lo que hacemos, en cuánto tiempo lo haremos y cuánto va a costar nos lleva a una sensación permanente de ir contra reloj, de estar fuera de plazo, de hacer las cosas mal o estar pésimamente organizados.

Si analizamos esas situaciones detenidamente, la mayoría de las veces descubriremos que estamos haciendo muchos esfuerzos para llevar a cabo algo mal planteado. Lo más triste del mundo no es proponerse algo interesante y no alcanzarlo, sino completarlo religiosamente y descubrir que nuestros esfuerzos no han servido para nada.

El principio de Peter y más allá del nivel de incompetencia

Laurence J. Peter es junto con Murphy otro de los grandes filósofos de la incompetencia. Es archiconocido su principio de Peter, aunque tiene un conjunto amplio de textos que abordan muchas otras disfunciones/conclusiones/verdades sobre la vida empresarial y social en general.

Pero vayamos al principio de Peter, también conocido como «principio de la incompetencia», del que suelo recibir un comentario en cada una de mis presentaciones. Dice así: «En una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia: la nata sube hasta cortarse».

El argumento es relativamente sencillo. En una jerarquía, a las personas que realizan bien su trabajo se las recompensa, ascendiéndolas a posiciones superiores y atribuyéndoles una mayor responsabilidad. Este proceso se repite tantas veces como sea posible, es decir, hasta el momento en que la capacidad del empleado no da más de sí, hasta que lo hace mal, hasta que alcanza su nivel de incompetencia. Allí se planta y permanece.

De este modo, los empleados seniors quedarían mayormente en situación de incompetencia, los jefes superados por sus responsabilidades, mientras que el trabajo bien hecho lo realizarían los empleados que no han alcanzado todavía su máximo nivel.

Antes que Laurence J. Peter, el pensador José Ortega y Gasset ya observó el problema en los funcionarios y propuso un antídoto: «Todos los empleados públicos deberían descender a su grado inmediato inferior, porque han sido ascendidos hasta volverse incompetentes».

Para Murphy y Dilbert el principio de Peter es demasiado optimista. Efectivamente, algunos directivos se estancan en su nivel de incompetencia, pero también hay mecanismos por los que los empleados superan las fronteras de su incompetencia.

Las alturas organizativas producen fenómenos todavía más complejos y letales para las organizaciones que el principio de Peter. A veces parece que se impone la llamada «teoría del globo», por la que un profesional tiende a subir en la medida en que está más hueco. Puede llegar a producirse una auténtica dictadura de la mediocridad, una confabulación de los necios que expulsa sistemáticamente a los profesionales de mayor potencial.

Si un empleado es competente o no lo es parece relativamente fácil de descubrir, pero ¿cómo se mide la eficacia de un directivo, que está suficientemente alejado del nivel operativo? ¿Con quién se

compara la *performance* de un director general o de un gobierno? ¿Los resultados globales, buenos o malos, están causados por la dirección o suceden a pesar de la dirección? La capacidad de discernir el impacto directo se reduce con el nivel jerárquico, a la vez que aumenta la capacidad para buscar fórmulas justificativas que permiten salir bien parado. La teoría de la atribución ha analizado cómo el éxito o el fracaso disfrutan de un amplio margen de libertad para ser atribuidos a una causa o a otra.

En el ámbito de la política los ejemplos son tan abundantes que no me atrevo a poner ninguno para no ser acusado de partidista. Si se han perdido unas elecciones, ¿ha sido por el nuevo candidato o a pesar de él? ¿La enorme crisis que vivimos es por culpa del gobierno actual o del anterior? A menudo se recurre a la técnica del pararrayos o del cabeza de turco.

Cuantas más personas participan en un acontecimiento, menos inteligentes se vuelven todas ellas (leyes de Juárez)

Estas reflexiones sobre cómo se construye y cómo se destruye la (in)competencia cuando evoluciona y alcanza posiciones de dirección ponen sobre la mesa la dimensión organizativa de la incompetencia. Es precisamente esto lo que hallamos detrás del desastre del tren japonés —con el que hemos empezado a reflexionar—. ¿Cómo es posible que la inteligencia individual se convierta en estupidez colectiva?

Decir que «nadie sabe más que todos juntos» es casi un tópico profesional con el que se busca promover la colaboración y, sobre todo, vender cursos sobre trabajo en equipo. También se habla mucho del efecto sinergia, por el que «2 + 2» es mucho más que «4».Pero, con la mano en el corazón, hemos de reconocer que este discurso, que tiene cierto fundamento, es sobre todo un *wishful thinking*. Algo que nos gustaría que fuera así. Pero el efecto sinergia se da solo a veces: «2 + 2» no siempre es más de «4».

Lo que sí es cierto es que, en la matemática de las empresas, nunca «2 + 2» es igual a «4»; puede dar más o puede ser menos. Se da tanto la sinergia como la antisinergia: «2 + 2» puede dar cero o incluso dar resultado negativo.

No tenemos derecho a afirmar de forma general que el trabajo en equipo da mejores resultados que el trabajo individual. El entrenador Helenio Herrera afirmaba que a veces se jugaba mejor

con diez que con once jugadores.

Para ilustrar esta idea siempre pienso en la tira de Dilbert titulada «Redacción en equipo». Dilbert se encuentra de pie ante el grupo y en el *flipchart*, o rotafolio, ha escrito «EL». La discusión está servida: que si es un inicio sexista, que empieza de manera demasiado formal, que si puede resultar ofensivo para quienes se llamen Elisabet…

Los misterios de la mezcla de sangres

Cuentan que, en una cena de celebridades, se acercó a Bernard Shaw una mujer que había ganado el concurso de belleza de ese año. «Usted y yo tendríamos que tener un hijo —le propuso la mujer—, tendría mi belleza y su inteligencia.» A lo que Shaw respondió: «De ninguna forma, imagínese que saliera con mi belleza y con su inteligencia».

¿Qué sucede cuando en el trabajo coinciden competencia e incompetencia? ¿Quién se impone? ¿En qué casos y en qué condiciones? ¿Cuál es el resultado de la suma «competente + incompetente»? ¿Prevalece la competencia o la incompetencia? ¿Podemos predecir de antemano cuál será el resultado de la suma «competente + competente»?

No sumamos cantidades, sumamos vectores, y en esos casos puede suceder que las fuerzas se contrarresten o incluso se anulen. Todos sabemos que tanto en los equipos directivos como en los partidos políticos puede haber personas competentes que por alguna razón no encajan, hasta el punto que alguna de ellas tiene que abandonar el barco para que el equipo se ponga en marcha.

Hay mucho directivo lastre, mucho directivo secante que solo aporta ideas que detienen los proyectos o iniciativas: no hay que enviar este mail, no es el momento para nuevas iniciativas, hay temas más importantes en los que invertir el tiempo, no hay posibilidades de que funcione, seguramente molestará a alguien… Hay mucho *persistent negatron* (Steve Tobak) del que es preciso desprenderse para que las cosas puedan funcionar.

Finalmente, ¿qué resultado dará la suma «incompetente + incompetente»? Aunque, desde nuestra vertiente crítica, hemos afirmado que dos competencias irreconciliables pueden acabar dando como resultando la incompetencia, también afirmamos ahora, desde una vertiente más constructiva, que la suma de dos

incompetentes puede acabar resultando en competencia. Aquí todos podemos vernos reflejados.

Retornamos al corazón de mi propuesta. Los proyectos que han cambiado la historia, los grandes emporios industriales o las nuevas líneas de pensamiento pocas veces han surgido de una programación perfecta, con etapas que se cumplen inexorablemente, con unas personas plenamente capacitadas y conscientes de lo que emprendían.

Tanto si observamos la trayectoria de Steve Jobs, de Bill Gates, o de cualquier emprendedor contemporáneo, nacional o internacional; como si contemplamos las hazañas de Cristóbal Colón o de los padres fundadores de Estados Unidos, veremos que la historia —que escriben los vencedores— nunca es como nos la han contado.

Personas incompetentes logran hitos competentes cuando arriman el hombro, cuando perseveran, cuando no se dan importancia, o cuando, conscientes de sus debilidades, se apoyan mutuamente.

No quiero entrar en el terreno de la autoayuda. Lo que quiero por ejemplo es hablar de la película *Casablanca*, considerada una de las mejores de la historia. Nada en esa película es grandioso, ni salió según lo previsto. Fue una película de encargo, rodada a toda prisa, con unos actores poco conocidos y escogidos en el último momento porque las estrellas habían rechazado el proyecto.

Si el necio aplaude, malo; si el sabio calla, peor (Gracián)

Los principios de Murphy aplicados a las reuniones merecen capítulo aparte. Algunos llaman a ese ámbito «comitelogía». Su ley más conocida es: «Un camello es un dromedario diseñado por un comité» que he visto impresa en carteles para ser colgados en las oficinas. Ese axioma incluye las demostraciones de Parkinson de que la inteligencia de los temas es inversamente proporcional al número de participantes, al tiempo de deliberación y al estudio previo del asunto. Y puede acabar brillantemente con el precepto: «No comitirás».

Otra ley a tener en cuenta es la de Coblitz: «Un comité puede tomar una decisión más estúpida que cualquiera de sus miembros».He tenido ocasión de verificar en numerosas ocasiones estas dinámicas en equipos directivos de todo tipo. Los peores resultados los he encontrado en grupos dominados por una sola

personalidad, a la que todos los demás rendían pleitesía. Imponía sus ideas —equivocadas— y el resto las asumía —aparentemente— sin rechistar.

¿En la mezcla de sangres prevalece la opción más sensata, la más insensata o una combinación de ambas? ¿En una acción de grupo, prevalecerá la inteligencia de unos o la estupidez de otros?

Una primera ley que he observado para que un debate en grupo añada valor es la ley de la despersonalización, es decir, la capacidad de separar una opinión de la persona que la defiende. Debemos ser capaces de aceptar una idea, aunque no sea nuestra; y ser capaces de estar en contra de otra, aunque la hayamos defendido nosotros. Tampoco debemos oponernos a una buena idea que venga apoyada por una persona que no nos es grata o que forma parte del «bando contrario».

Por esos mismos motivos, estoy totalmente en contra de los debates parlamentarios que hay en la actualidad entre (contra) partidos. Podemos diagnosticar, sin temor a equivocarnos, que en el próximo debate un diputado del PP estará completamente de acuerdo con todas las afirmaciones de los otros diputados del PP, y totalmente en contra de las afirmaciones que vengan de las filas del PSOE. Y viceversa.

El verdadero valor de esta dinámica es cero. Las propuestas salen de los debates parlamentarios en el mismo estado en que entran. Las votaciones no le otorgan valor alguno. Una mentira no pasa a ser verdad porque la defienda la mayoría, solo pasa a ser una mentira mayoritaria.

Solucionar un problema debatiéndolo es lo más contrario a solucionarlo por votación. Puede demostrarse empírica y matemáticamente que decidiendo por mayoría, o por cualquier mecanismo que equilibre los porcentajes de votos, la media de las ignorancias individuales coincide con la ignorancia global del grupo. De estos «debates» se sale tan sabio como se entra. La sinergia es cero. Son una pérdida de tiempo.

La única razón de la existencia del Parlamento —como de cualquier órgano de dirección— es crear un espacio, lo más horizontal y despersonalizado posible, para que el debate inteligente entre gente inteligente encuentre soluciones más inteligentes que las que alcanza la reflexión individual.

La clave de la eficacia es la capacidad de cambiar de planteamientos, de saber escuchar y saber aceptar las críticas; de

dejarse convencer por los mejores argumentos, vengan de donde vengan y los defienda quien los defienda; de evitar los discursos unilaterales. Hay que aprender a dudar un poco de las propias ideas y disponerse a aprender de las ideas de los demás. Hay que ser humilde, ser flexible, saber rectificar…

Nos lo dice Gracián con su habitual contundencia: «Si el necio aplaude, malo; si el sabio calla, peor». Hasta aquí hemos propuesto evitar caer en la primera parte de la frase. Pero no es suficiente. Necesitamos evitar también caer en lo que Gracián propone en la segunda parte. Para que un debate en grupo aporte valor, para construir sinergia y evitar la antisinergia, es tan importante frenar a los ignorantes dominantes como rescatar del anonimato a los inteligentes mudos. Nos ocuparemos de ello más adelante.

3
La hiperactividad en la empresa

Hemos hablado del conductor de tren japonés que por perder unos segundos ganó la eternidad, del copiloto colombiano de Avianca que para evitar molestar no avisó de que su avión se iba a estrellar, o del capitán del *Costa Concordia* que sacrificó la vida de decenas de personas para saludar a un amigo o una amiga que vivía en una isla. Pero no hemos acabado de explicar, más allá de las leyes de Murphy, las razones estructurales, antropológicas y organizativas que llevan a estas actuaciones incompetentes.

En los próximos capítulos nos proponemos investigar los procesos de complicación que conducen a estos resultados incompetentes. Al final, nos encontramos con organizaciones que podemos calificar de obesas porque tienen demasiado de todo; barrocas, ya que se preocupan más por los adornos que por la esencia; hiperactivas porque nunca encuentran la paz, e histéricas porque se crean problemas sin necesidad y se ven forzadas a tomar pastillas para eliminar sus fantasmas.

La frontera entre heroicidad y estupidez puede ser sutil. Y, con más frecuencia de lo que pensamos —especialmente entre personas con responsabilidad a quienes va dirigido este ensayo—, nos encontramos con que la línea se ha borrado aunque los directivos dispongan de formas muy sofisticadas para que parezca que sigue existiendo.

La capacidad que tienen las organizaciones de hacer cosas inútiles resulta cómica, y su capacidad de tomar conciencia de ello, mínima. Cuántos comunicados recibimos por mail que tiramos directamente a la papelera sin abrirlos, cuántos sesudos informes van directamente a la estantería o al otro mueble redondo que hay en el suelo; cuántas instrucciones, procedimientos, manuales enteros que nadie utilizará, pero en los que su autor ha dedicado un montón de días de trabajo… Y la lista continúa: opciones de consulta que nadie consulta, publicaciones que nadie lee, teléfonos de información que apenas informan, planificaciones que se incumplen sistemáticamente, porque tratan de planificar lo que no vale la pena planificar. La incompetencia organizativa es imposible de abarcar

en este libro.

En una ocasión tuve la oportunidad de advertir al concejal de cultura de un ayuntamiento de que su campaña de visitas guiadas para promocionar el vino local difícilmente tendría éxito, porque el teléfono que aparecía en el folleto de promoción tenía el número equivocado. En otra ocasión, le comuniqué a la responsable en España del servicio general de control de la multinacional para la que trabajaba que el informe que los mil quinientos empleados recibíamos cada quincena sobre nuestra cargabilidad (porcentaje de horas que nos pagaba algún cliente sobre el total de horas trabajadas) y que definía nuestra ansiedad laboral (tres veces por debajo del 40 por ciento apuntaba despido) contenía cifras incorrrectas. Para decirlo de forma gráfica, la última columna promediaba peras con manzanas. No tenía sentido matemático (que conste que soy de letras).

Es mucho más fácil ver lo que nos falta que lo que nos sobra. Y es imposible ver lo que nos sobra si el que sobra es uno mismo o el departamento entero del que formamos parte. Entonces, es más probable —es lo único probable— que nos esforcemos en inventar problemas para justificar nuestra existencia, que más tarde solucionaremos.

La pereza activa

Nuestra capacidad de buscar lo innecesario, lo inútil o lo perjudicial está disparada. Decía Henry David Thoreau que padecemos el mal de san Vito. Somos incapaces de estar quietos, necesitamos movernos continuamente. Decidimos comprar porque tenemos presupuesto, iniciamos proyectos superfluos porque disponemos de tiempo mental libre, cambiamos porque nos aburrimos con lo que llevamos haciendo igual durante demasiado tiempo. El afán de novedad ha llevado a muchas personas a la ruina personal y familiar, pero también al desastre empresarial.

Recuerdo a un flamante director corporativo de recursos humanos que acababa de estrenarse en ese nuevo alto cargo dentro del comité de dirección. Provenía de una empresa de consultoría. Empezó su gestión con un programa corporativo de mejora de las reuniones internas. No faltaron encuentros residenciales de *team building* en los que definíamos los valores corporativos y revisábamos la misión corporativa. A continuación empezó a pensar

en un programa de desarrollo de habilidades directivas. Pero, simultáneamente, él ya había definido las competencias directivas e iniciado la descripción de puestos. Contrató a un adjunto para poder llevar adelante tantos proyectos —seguro que me olvido de alguno—. Es la única vez que, como consultor, he tenido la entereza para sugerir que había demasiados frentes abiertos. Aunque no nos escuchó, sí se cumplió nuestro pronóstico. En pocos meses fue invitado a marcharse. La empresa detuvo todos los proyectos de desarrollo y nunca ha vuelto a emprender nada similar.

Una de las razones que nos llevan a tomar decisiones inútiles es el aburrimiento y la ociosidad. José Antonio Marina defiende que una parte importante de las conductas absurdas nacen de estrategias para superar el tedio. Uno de los mayores accidentes de la historia de la humanidad tuvo su origen en algo de esto. Los ingenieros a cargo de la central de Chernóbil decidieron hacer una prueba de seguridad en condiciones límite. Querían saber qué sucedería si se interrumpía la alimentación eléctrica ordinaria de la refrigeración del reactor, y comprobar si la batería que se cargaba con la propia actividad del reactor sería suficiente. Las consecuencias de la catástrofe perdurarán en Ucrania durante miles de años. Y todo como consecuencia de un infantil reto entre adultos. Luciano de Samosata no podía imaginar hasta qué punto sería profética su fábula «El aprendiz de brujo». Quien juega con fuego acaba por quemarse.

Conozco por mi colega Raúl Lagomarsino (profesor del IEEM de Uruguay) el llamado Síndrome del Demasiado Tiempo Libre (SDTL) —lo que en inglés se conoce como *Too Much Spare Time* (TMST)—. Esta enfermedad se halla presente de muchas maneras en las empresas y sus efectos sobre nuestro nivel de (in)competencia son a veces devastadores. Es tópica la imagen del colega que por tener el día desocupado viene a hablarnos de fútbol o de la última noticia política, o nos empuja a tomar un café o a fumar un cigarrillo. Pero estos no son los empleados más peligrosos, aparte de que son fácilmente reconocibles no es difícil tampoco excusarse ante ellos, aduciendo exceso de trabajo o invitándolos a intentarlo más tarde.

Una segunda categoría de ociosos algo más peligrosa es la de quienes nos interrumpen (tanto presencialmente como por teléfono o mail) con asuntos que sí son del trabajo y directa o indirectamente nos afectan. Puede tratarse de valoraciones, chascarrillos o comentarios sobre futuribles. También pueden

derivar en invitaciones al bar o al pasillo para seguir la conversación. Este grupo es más difícil de frenar, porque la curiosidad y el interés nos invitan a escuchar y a opinar.

Pero la categoría más grave y más difícil de detectar y erradicar no es ninguna de las dos anteriores, sino cuando son los jefes quienes padecen este Síndrome del Demasiado Tiempo Libre. El jefe nunca parecerá ocioso, aunque pueda estarlo mucho más que cualquier otro empleado. Su pereza se manifiesta haciendo cosas inútiles. Aplica una variante sofisticada de la pereza: generar productos organizativos, que son como telas de araña en las que nos enredamos sin darnos cuenta. Esta ociosidad del directivo es tanto más grave y difícil de sanar cuanto más alto sea su nivel de responsabilidad. Si se halla en el vértice de la pirámide, esta ociosidad suele ser incurable.

Tomo prestados los siguientes párrafos de Raúl Lagomarsino, que explican el problema magistralmente:

«El primer paso para los directivos que comienzan a desarrollar SDTL es solicitar información sobre temas más o menos relacionados con el negocio, con la esperanza que de su análisis puedan descubrir algo útil que hacer. Al principio dicha información suele ser sobre temas *externos* a la empresa, por ejemplo tendencias de mercados, preferencias de clientes, estudio de potenciales alianzas o *benchmarking* de la competencia. A medida que avanza la enfermedad, sin embargo, pasan a solicitar información sobre temas *internos* a la empresa como costos de determinados productos o servicios, precios de proveedores o estacionalidad de ventas.

Si de toda esa información los afectados no logran sacar nada útil, la enfermedad continúa avanzando, y los directivos comienzan a alejarse cada vez más del negocio. A medida que el directivo cae más profundamente en el SDTL, deja de preocuparse por los aspectos externos de la compañía, y su interés se centra en los *procesos internos*. Se redactan manuales de procedimientos nuevos, y se revisan las políticas de recursos humanos. La motivación y el compromiso de los trabajadores pasan a ser minuciosamente monitoreados, todo esto preferentemente de forma colegiada, en comités o *task-forces*.

Si la enfermedad continúa agravándose, el directivo comienza a centrar las fuerzas en temas como reescribir la *misión* de la empresa, o redefinir la *visión* que se tiene de la organización en el futuro.

Otros ejemplos de actividades estratégicas emprendidas por estos altos comités son realizar minuciosos estudios acerca de la oportunidad de cambiar la ubicación del logo de la organización en los documentos corporativos, o rediseñar el uniforme de las recepcionistas».

Vivimos en un entorno de hiperactividad

Nuestro entorno directivo tiene todos los síntomas de padecer esta versión del SDTL. Es algo muy cercano a lo que llamamos Trastorno por Déficit de Atención por Hiperactividad (TDAH). Un niño con TDAH tiene dificultades para mantener la atención en un mismo tema y estar tranquilo. Siente un impulso interior que le empuja a emprender varias actividades de corta duración. Se dispersa. Tiene pájaros en la cabeza. Muchas ideas y muchos proyectos… demasiados.

Se trata de la pereza activa de la que hablaba el doctor Francisco Canals; una paradójica versión de la pereza, especialmente peligrosa si afecta a cargos directivos. Tomás de Aquino distinguía entre la *studiositas*, la virtud que mueve a analizar las propias obligaciones, y la *curiositas* —su versión degradada—, por la que anhelamos cualquier tipo de conocimiento sin orientación ni medida.

Pascal advertía, hace tres siglos, que todos los problemas de la humanidad provenían de que la gente no sabía estar sola y en silencio en la habitación de su casa. Esta dificultad de las personas para permanecer tranquilas se ha universalizado hasta extremos que Pascal no podía ni imaginar. No hace mucho vi anunciada la convocatoria de una mesa redonda bajo el título: «Efecto Pantalla: ¿niños comunicados o incomunicados?». Nuestros jóvenes utilizan en una tarde tantos aparatos electrónicos como nosotros utilizábamos en décadas. Envían mensajes sentados a la mesa, mientras comen e incluso en la cama.

Mis alumnos de los últimos cursos de universidad son incapaces de mantener la atención más de diez minutos seguidos. Comentan cualquier cosa con el compañero o compañera de al lado, o consultan su BlackBerry cada pocos minutos. Aunque mis clases coincidan con la hora en que se celebran los partidos europeos de fútbol, nunca hemos tenido problemas para conocer el resultado de inmediato.

A los adultos nos sucede lo mismo. Tampoco desconectamos el

móvil en las reuniones supuestamente importantes, de comité de dirección, por ejemplo. No apagamos el móvil conduciendo, ni atendiendo a una conferencia o en una ceremonia en una iglesia. Despachamos asuntos —supuestamente importantes— o tenemos conversaciones —supuestamente importantes— caminando a toda prisa por la ciudad o en un bar atestado de gente.

Alguien ha dicho que el twitter es una forma de hablar con nosotros mismos sin que parezca que estamos locos. Los correos electrónicos sirven para comunicar muchas cosas (en general) sin decírselas a nadie (en particular). Pero el PowerPoint se lleva la palma de los despropósitos. Permite impartir una conferencia que no has preparado, pero no importa porque tampoco la escucha nadie. Las presentaciones con PowerPoint funcionan como un remanso en la jornada laboral, útil para pensar en las otras cosas que tenemos que hacer a lo largo del día.

Sirva como ejemplo de lo que acabo de decir lo que me sucedió en una reunión con altos ejecutivos venidos de diferentes ciudades para analizar la actividad del año. El ponente principal proyectó la transparencia donde se explicaba en qué situación se hallaba el presupuesto. Empezó diciendo que teníamos un crecimiento del 11 por ciento. Pero por una simple observación que le hice, pasó a decir que en realidad se había producido una caída del 5 por ciento. Pero esto no le impidió salir airosamente: «No importa, sigamos adelante con la presentación». Y yo me pregunto: ¿Puede haber algo más importante que el resultado? ¿Acaso acabar la presentación que se ha preparado es más imporante que saber cómo vamos de presupuesto?

La manía de cambiarlo todo

Qué manía por cambiarlo todo: el envase de los cereales, la fórmula del detergente, la cuchilla de afeitar. Cuando por fin hemos aprendido el horario de nuestra teleserie favorita, cambia de hora. Ya nada es lo de toda la vida, ni el peluquero, ni el abogado, ni el proveedor, ni la colonia que había usado mi padre. El partido a las ocho de la tarde, las galletas María, el Floïd, el Raíces y Puntas, la leche RAM… Cambian formas y colores. El banco de Santander tiene un discurso para justificar que su color corporativo sea rojo tan elaborado como el de hace unos años para justificar que fuera verde. Los logos y la identidad corporativa son los reyes de esa

obsesión. La cadena hotelera NH cambió su logo corporativo por el de nH, y gastó una fortuna en rótulos, papelería, mantelería, etcétera. La razón alegada soto voce fue que el tipo de letra era demasiado parecido al del grupo vasco independentista HB. Al poco tiempo de completar el proceso de recambio, aquel partido político fue ilegalizado. Lo irónico del caso es que en su camaleónico cambio de apariencia recaló en el nombre «batasuna», ahora en minúscula.

Siempre me han resultado sospechosos esos cambios de imagen corporativa que no responden a una verdadera necesidad. Parecen darle la razón a Dilbert: «En un proceso de cambio, es dudoso quién sale ganando o perdiendo. Pero el que siempre gana es quien gestiona el cambio». Es la misma sospecha que ha recaído secularmente sobre los abogados. Aunque desempeñan el papel de mediadores, cuantos más conflictos hay más ganan. En una película —cuyo título no recuerdo— una joven abogada se esfuerza tanto para que los procesos de divorcio sean suaves y constructivos que sus clientes deciden no separarse, por lo que los pierde como clientes.

A veces da la impresión de que todos esos cambios provienen de la hiperactividad de la dirección, o de un departamento de marketing sobredimensionado, o de la necesidad de dar trabajo a un consultor externo conocido de alguien. Lo mismo puede decirse de los departamentos de informática u otros, como el departamento de calidad.

Los directivos, los comités o los departamentos con poco trabajo son un peligro para la organización. Y hay que identificarlos y neutralizarlos, si no queremos que su enfermedad contamine nuestro trabajo cotidiano.

Los cambios informáticos merecen tratamiento aparte. Cualquiera que trabaje en una oficina podría escribir este párrafo. No hace mucho recibí una notificación en la que se decía que, para mi seguridad —después de siete años en la empresa—, estaba obligado a cambiar el password básico de acceso a la red. Es una manera de solucionar un problema que no tengo y que no he pedido que me solucionen. Y a cambio se crea un problema nuevo que antes no tenía. Todavía estoy buscando en la nueva versión del PowerPoint algunas funciones que considero importantes, como reducir los píxels de una foto. Los menús que antes iban transversales ahora van horizontales. Lo que antes exigía un solo click ahora necesita

tres. El simple cortar y pegar se ha convertido en un dilema hamletiano entre cinco enigmáticas posibilidades de pegar.

Las nuevas funciones del PowerPoint pensadas por los genios de Microsoft, la primera empresa del planeta, seguro que son magníficas, pero no tenemos tiempo para aprendérnoslas. Cada día estamos más perdidos. En abstracto el nuevo programa es mejor. Pero preferiríamos amortizar lo que ya sabemos hacer del anterior. Pienso que la industria informática padece de un monumental SDTL que impone al mundo entero unas innovaciones que no necesitamos. Calculo que moriré habiendo aprovechado solo el 20 por ciento de las posibilidades del Word que ahora utilizo, y menos del 10 por ciento de las posibilidades que me ofrece la versión actual del Excel.

A menudo confundimos cambiar con intercambiar. Es lo de aquel chiste de que en una galera de esclavos hay una noticia buena y una mala. La buena es que por fin va a haber cambio de calzoncillos. La mala que el cambio será tú con este, tú con este otro… Pasamos de un proveedor de telefonía móvil a otro igual de importante, para al cabo de un tiempo retornar al primero.

Lluís Llibre utilizaba la imagen de la caja de Coca-Colas para explicar los fichajes de directores de recursos humanos en una zona. Cada cargo es un agujero en una caja de Coca-Colas donde falta una botella. Para rellenar el agujero se coge otra Coca-Cola de la misma caja. Pero inmediatamente se crea un nuevo agujero que tendremos que cubrir cogiendo una nueva botella. La dinámica no se detiene. Al final del proceso nos quedamos con los mismos perros pero con distintos collares. ¿Añade valor un proceso así? ¿Cómo queda la (in)competencia con tantos (inter)cambios?

Este efecto recambio se da también con las ideas. Seremos unos genios del management —dice Dilbert— si defendemos que hay que descentralizar para más tarde defender con igual entusiasmo la necesidad de centralizar. Hay modas en la forma de dirigir que vienen y van. También en política, e incluso en temas científicos o médicos, por sorprendente que pueda parecer.

Mi esposa ha dado a luz a nuestros siete hijos en la misma clínica. Entonces la muerte súbita del lactante era una enfermedad que «estaba de moda» —incluso las formas de morir pasan por modas—. Cuando nació nuestro primer hijo, las enfermeras recomendaron tender al recién nacido boca arriba, para que no se ahogara si vomitaba. Cuando nació nuestro cuarto hijo, la posición era

exactamente la inversa, había que poner los niños boca abajo —por la misma razón— para evitar el ahogo y la muerte. Y cuando nacieron nuestros últimos hijos tuvimos que mantener al bebé en posición lateral, por la misma precaución ante la muerte súbita.

Renovarse y morir

Peter Drucker fue un gran impulsor de la idea de la necesidad del cambio organizativo. Para que el negocio sobreviva, es preciso reinventarlo cada cinco años, decía. La permanencia resulta sospechosa, es sinónimo de esclerosis y falta de vitalidad. Los profesionales tenemos que reinventarnos, hay que reciclarse, estar siempre al día. El lema es «renovarse o morir», solo el cambio permanece.

Estoy convencido de que este mensaje es en algún momento necesario. Pero ¿se puede aplicar el principio del cambio como principio general? ¿No estaremos excediéndonos? ¿No convendría una mayor estabilidad en los proveedores, en los empleados, en los sistemas y en los gobiernos?

Recambiar es muchas veces un sucedáneo de la mejora real de las cosas. Porque al final lo que conseguimos es cambiar todo para que nada cambie. Por supuesto, es mucho más fácil —y más vistoso— hacer algo distinto que hacer algo mejor. Al cambio le otorgamos el beneficio de la duda. Se ha convertido en un lema político mayor, que obvia tener que mojarse defendiendo posturas concretas. Cualquier cambio se ve en principio como algo positivo.

«Renovarse y morir» es una expresión alternativa que debo al profesor de operaciones Cesar Mejía. Yo trabajaba en Andersen, y él me contó cómo nuestros procesos de mejora podían tener consecuencias nefastas. Hablaba concretamente de un grupo industrial que no pudo soportar los años, los presupuestos y el desenfoque organizativo que produjo un proyecto de mejora de los procesos que culminó con la implantación del conocido SAP.

En el mundo del fútbol, cambiamos las camisetas cada temporada, la alineación en cada partido, los jugadores cada año. Si el equipo no va bien, se cambia al entrenador. Y si el nuevo no funciona, se contrata a un tercero. He realizado un estudio estadístico que demuestra que cuando un equipo empieza a ir mal, lo peor que se puede hacer es cambiar de entrenador a mitad de temporada. La probabilidad de bajar a segunda es cuatro veces

mayor que si se mantiene al entrenador. En las escuderías de Fórmula 1 cambiar a los pilotos a mitad de temporada empeora la clasificación en el campeonato con una probabilidad de siete a uno.

La gente mejora pero no cambia

Me gusta la expresión «la gente mejora, pero no cambia», porque deja claro que «cambiar» y «mejorar» son dos cosas distintas, incluso antitéticas. Está cercana al lema que considero fundamental para gestionar personas: pensar en cambiar a las personas en lugar de pensar en cambiar de personas.

A diferencia de lo que solemos pensar, para mejorar hay que rodearse de un entorno de estabilidad, que permita dar continuidad a lo que hemos iniciado. Como demostraba Aristóteles en su *Metafísica*, cualquier cambio exige continuidad. Debe haber una base sobre la que asentar el cambio. Y también es aristotélica la idea de que el hombre desarrolla hábitos que le permiten realizar fácil y de forma placentera determinado tipo de acciones. Pero para adquirir un hábito hay que repetir muchas veces lo mismo.

Se aboga por el cambio personal de forma bastante frívola. Es verdad que las personas se resisten al cambio porque están en su zona de confort. Pero ¿y si trabajar en la zona de confort no fuera algo malo? ¿Por qué tenemos que salir del confort, si en él somos eficaces y más felices? La carga de la prueba debería recaer sobre quien nos quiere sacar del confort, tendrá que darnos razones de peso para que abandonemos el lugar donde estamos instalados.

Me considero una persona profundamente progresista, y por eso mismo soy profundamente partidario de la permanencia. No entiendo por qué tenemos que cambiar el sistema educativo, los nombres de los cursos y la duración de los períodos. O por qué los políticos tienden a cambiar los nombres de las calles o el número de ministerios en cada legislatura. Es como si alguien propusiera dividir el año solar en catorce meses para que así aumentara la producción anual de un país.

Las personas y las familias demandan estabilidad para desarrollarse. El progreso personal y social no es cosa de un día, y será más sólido cuanto más lenta sea su adquisición. La clave del nivel de aprendizaje profesional está en las horas, las semanas y los años de práctica que acumulamos. Está demostrado —en contra de los tópicos— que las personas mayores son más creativas, porque

tienen más experiencias en las que inspirarse.

Si las coordenadas cambian, las mejoras se vuelven inciertas. Si no tenemos horizonte de trabajo por delante, cada día es como si fuera el primero y también podría ser el último. No puedes equivocarte ni una sola vez, ni atravesar por un mal momento. Si tienes un mal día puedes irte a la calle. Se sobrevalora la novedad, lo último y el último en llegar.

Abogo por recuperar la idea de que hay cosas para toda la vida. La empresa de toda la vida, el empleado de toda la vida. La tesis de que hay que saber adaptarse, cambiar de profesión e incluso de negocio cuando lo exija la situación no significa que sea por sistema lo más conveniente.

Sir Alex Ferguson lleva más de veinte años entrenando al Manchester United y aunque ahora no esté en sus mejores momentos, han sido los años de mayor esplendor futbolístico de la historia de ese club inglés. Habrá tenido fallos y aciertos, subidas y bajadas, pero ha tratado de reinventarse desde un mismo concepto de fútbol elegante y ofensivo.

El cambio innecesario

Cuando estudié mi MBA en IESE podía escogerse la asignatura «El cambio necesario» impartida por el profesor Lorenzo Dionis. Ha llegado la hora de impartir una nueva materia: «El cambio innecesario». Antes de iniciar un proceso de cambio deberíamos pensarlo dos veces. El cambio debe hacerse tras un período largo en que la necesidad de cambiar haya sido sentida. Es una mala señal si tenemos que pensar cuáles son los desencadenantes del cambio. Si ha sido necesario redactar una transparencia justificativa, podemos asegurar que nos hallamos ante un cambio innecesario.

Si algo va bien es mejor no tocarlo. Si algo no va demasiado bien, también es mejor dejarlo como está. Si algo va mal durante un corto período de tiempo, es mejor esperar a ver qué sucede. Si algo va mal durante más tiempo, debemos revisar entonces qué correcciones podrían mejorar la situación.

Sucede lo mismo que con aquel enfermo que tenía la mano derecha rígida doblada hacia abajo. Se presenta así en Lourdes y le pide a la Virgen: «Virgencita, ponme la mano como la otra». Inmediatamente, la mano izquierda se le gira hacia abajo y le queda rígida igual. Desconsolado replica: «No, al revés». Entonces, ambas

manos se le giran hacia arriba y le quedan rígidas. Desesperado, concluye: «Virgencita, que me quede como estaba».

Hemos hablado mucho de las resistencias al cambio, pero muy poco de las plumas que perdemos en cada cambio. Las ventajas de la nueva situación deben ser ciertas y claramente superiores para que compensen los costes del cambio, tanto los costes conocidos y los costes objetivos, como los más subjetivos y desconocidos.

VENTAJAS FUTURAS > VENTAJAS ACTUALES + COSTES CONOCIDOS + COSTES POR CONOCER

No he encontrado a nadie que dijera que el cambio (de proveedor, programa de informática, nuevo empleado) le haya costado menos dinero, dolores de cabeza y tiempo de lo que a priori pensaba. Y en cambio he encontrado a pocos que digan que las ventajas han sido superiores a las esperadas.

Cuando planteamos cambios organizativos solemos incumplir el principio de la prudencia contable: provisionar los costes cuando se intuyen, y los ingresos solo cuando son ciertos y definitivos. Solemos caer en el discurso del charlatán que exagera las ventajas y obvia las dificultades. Damos por ciertos beneficios que solo son potenciales —la mayoría no nos interesan o no se llegarán a dar—, mientras que los costes se ocultan. De la misma forma que se esconde la letra pequeña de los seguros: lo cubren todo en general, hasta que nos pasa algo en concreto. Tan pronto como te viene una idea, si es buena se desvanece; si es mala sucede.

Enumero a continuación algunos costes del cambio que habitualmente preferimos ignorar:

1. Clientes que se despistan o se marchan.
2. Personas que siguen funcionando a la antigua.
3. Miles de horas de chascarrillos sobre qué pasará.
4. Pérdida de tono muscular en la organización.
5. Preguntas sobre quién se encarga ahora.
6. Dónde encontrar ahora esto en el ordenador.
7. Desconfiguración del tipo de letra.
8. Cómo y cuándo quiere el jefe las entregas.
9. Cada obra pública importante produce accidentes (mortales).

El mundo de la informática y la telefonía son, una vez más, líderes en este sentido. Cuántas cosas podemos hacer y qué rápido… cuando funcionan. No pensamos que la novedad podría no

funcionar, ni que las conexiones son siempre muy lentas. Lo tenemos que descubrir por nuestra cuenta, cuando ya es demasiado tarde.

Nunca olvidaré el día que los expertos de la recién fundada y poderosa Universitat Oberta de Catalunya, de carácter virtual, vinieron a presentar su flamante proyecto a mi modesta Universitat Rovira Virgili, de carácter presencial. La idea era mostrar la agilidad y facilidad con que podían realizarse consultas y descargas, gracias al sofisticado sistema informático que habían implantado. Tras varios intentos —fallidos— y después de renegar del repetidor del Camp de Tarragona, acabaron por entregarnos la presentación en papel.

Este tipo de autoengaños deben de estar en la base de la mayoría de los procesos de fusión entre compañías. No encuentro otra explicación a la insistencia para implantar un modelo de crecimiento contrario a toda estadística. El beneficio de la empresa fusionada es menor a los beneficios sumados de las empresas independientes en casi todos los casos. Y lo mismo sucede con las ventas, la investigación y el reconocimiento de marca. Si fuéramos más realistas y más humildes para pensar que nuestro voluntarismo no es omnipotente, rechazaríamos las trompetas de tantos cambios organizativos que se nos venden como dietas milagro.

Conviene pensar en reparar antes que en cambiar. ¿Lo hacemos? La mayoría de sistemas que no funcionan están bien pensados, pero les faltan recursos, explicación o sencillamente tiempo para consolidarse. Antes de aplicar una nueva fórmula deberíamos ser capaces de justificar por qué la actual no funciona y por qué la nueva sí va a funcionar.

Deberíamos dar una segunda oportunidad a los procedimientos, los productos y las personas, e intentar corregir sus errores, al menos una vez, con decisión. Tengo un pequeño librito de historias empresariales que me encanta, me inspira y con el que me siento muy identificado. Su autor es Michael Gershman y se titula *Acertar a la segunda*. Recoge infinidad de casos empresariales reales en los que un producto que no tuvo éxito con su planteamiento inicial fue recuperado hasta convertirse en un fulgurante éxito. Se habla de los *Kleenex*, que eran inicialmente toallitas desmaquilladoras, o de cómo los pañales, inventados por Procter & Gamble, tuvieron que superar una reacción hostil, porque se interpretaron como una falta de atención por parte de las madres y se le cambió el nombre a

Pampers, que sinifica caricia.

4
¿Cómo creamos la empresa barroca?

Decía Oscar Wilde que hay algo peor que buscar una cosa y no alcanzarla: alcanzarla y descubrir que no nos satisface, que no nos hace mejores, que en el fondo no era lo que andábamos buscando. Ese es el problema contemporáneo de la incompetencia empresarial. Cuando la gestión de la empresa se vuelve barroca, se convierte en algo paralelo que apenas aporta al negocio. Y sobre todo engendra problemas que antes no existían. Pasamos a resolver con más meticulosidad una cuestión menor.

Es la tentación, tan habitual hoy en día, de equivocarse de problema. Se celebran reuniones, se redactan informes. Se analizan los procesos, se hacen planes de calidad y se coleccionan certificaciones. Se encargan proyectos de consultoría para definir la misión y los valores corporativos. Se crean departamentos de contenido tan evidente como «gestión de la complejidad», como el que gestionaba mi amigo Pedro en la empresa Seat.

Muchos de los grandes problemas existen porque se han planteado, y se resuelven cuando se dejan de plantear. ¿Tiene sentido subcontratar la elaboración de la estrategia corporativa? ¿De verdad alguien piensa que vamos a solucionar la ética de los directivos creando un departamento de ética? ¿Qué sentido tiene plantearse si la pendiente entre los distintos grados en una competencia empresarial es cuadrática o lineal? No me invento nada.

La West Japan Railway Company lo tenía todo: certificaciones de calidad, comités de calidad, programas de training, programas de re-training, comités de formación, programas de calidad, políticas de sanciones, asesores, etcétera.

El accidente del tren japonés es un caso emblemático de la repercusión exterior de esta inflación interior de procedimientos que han perdido el sentido de la proporción. La primacía del proceso sobre la substancia, unos sistemas complejos que resuelven pequeños problemas creando otros mayores, la incapacidad para ver personas más allá de las políticas. ¿Cómo se produce este proceso de pérdida progresiva del sentido de la realidad?

Tres sobres para gestionar una universidad

Cuentan que un rector que acababa de ser elegido encontró en su despacho tres sobres numerados, que tendría que ir abriendo conforme se fuera encontrando con problemas. En su primer año de mandato se vio obligado a abrir el primero que decía así: «Échele la culpa a su antecesor». Así lo hizo y todo se calmó. Pero al cabo de unos meses volvió a encontrarse con problemas, y abrió el segundo sobre, que decía así: «Organice un comité». Los problemas cesaron por una temporada, pero luego reaparecieron. Entonces abrió el tercer sobre que decía así: «Ya puede ir preparando los tres sobres para su sucesor».

Hace años que escuché explicar esta historia al rector de una universidad, pero se podría generalizar a muchas organizaciones, y también podríamos añadir otros sobres que nos permitieran alargar más el mandato. Algunos de los sobres socorridos serían:

- Póngaselo como objetivo.
- Defina un proceso.
- Haga un informe exhaustivo.
- Redacte un manual de buenas prácticas.
- Haga un plan estratégico.
- Abra una investigación o un debate.
- Envíe un mail.
- Implante un programa informático.
- Contrate una consultora.
- Monte un sistema de calidad.
- Organice un curso.
- Nombre un responsable.
- Cree un departamento.

La empresa barroca nace aquí, cuando pasamos de atender directamente los problemas a atender reuniones u otras actividades que abordan el asunto indirectamente. No estoy diciendo que convocar una reunión o abrir un debate no sea en muchas ocasiones necesario, sino que no es necesariamente necesario.

Está claro que, en una situación real concreta, el comité puede tener incluso el nombre del asunto que quiere abordar. Pero también está claro que los procedimientos de gestión introducen problemáticas propias (convocatoria, presentaciones) que habrá que procurar que no se desvíen —en exceso— del tema que pretenden

resolver. En nuestras organizaciones desarrolladas con profesionales cualificados no es del todo evidente qué aportan actividades como reunirse, coordinarse, auditar, certificar… Palabras tan poderosas como vaporosas.

En ocasiones —como en la historia del rector— los sobres son utilizados como cortinas de humo para no atender los problemas de frente. De aquí su fuerza seductora. No logran gran cosa, pero lo parece. Funcionan como entretenimientos organizativos que nos protegen ante los demás y ante las críticas. A menudo son utilizados como procesos de racionalización de los fracasos o para desviar la atención de algo de lo que no queremos que se hable.

¿Cuántas veces se empieza un discurso con la intención principal de justificarse? Estos sobres del rector (una reunión, un informe) funcionan de la misma manera que cuando decimos «voy a hacer una gestión» porque no queremos que sepan que vamos al lavabo.

Cuando las ramas nos impiden ver el bosque

Vamos a ensayar una teoría general de cómo se producen estos productos organizativos, estos sobres, con los que acabamos por perder el sentido de la proporción y, definitivamente, el sentido común.

Partimos de una actividad directa como podar árboles y nos proponemos gestionarla. Pasamos así de una actividad simple, «podar», a un proceso al menos con tres actividades:

PLANIFICAR LA PODA + PODAR + REVISAR LA PODA

Esta cadena de actividades puede ampliarse tanto como se quiera:

ANUNCIAR la poda + PEDIR PERMISO para podar + PLANIFICAR la poda + PODAR + REVISAR la poda + REDACTAR UN INFORME de la poda + PRESENTAR INFORME de poda

La acción directa «PODAR» va quedando escondida en medio de tantas otras. El conjunto de actividades se va alejando de la acción directa. Pero el salto mortal de la transposición barroca se da cuando inventamos actividades derivadas de las actividades derivadas. Pasamos de «PLANIFICAR la poda» a «ANALIZAR cómo planificamos». Nos planteamos con gran naturalidad actividades tan poco intuitivas como definir un proceso, auditar la calidad o establecer indicadores de gestión.

Se alcanza así un doble grado de alejamiento de la actividad

directa. Si en «PLANIFICAR la poda» la poda al menos aparece como adjetivo de la acción substantiva «PLANIFICAR», en «ANALIZAR cómo planificamos» la poda no aparece por ningún sitio. El instrumento se ha convertido en el fin. En esta segunda derivación se difumina el asunto completamente.

Puede parecer exagerado mi análisis. Igual es poco creíble que se lleguen a plantear cuestiones como «REVISAR el PROCESO de PLANIFICAR una poda». Pero a mí me parece —independientemente de que el ejemplo sea acertado— que estamos tan acostumbrados que no nos damos ni cuenta de lo que hacemos. Difuminamos los asuntos de forma espontánea. Es algo tan simple y habitual como preparar un curso sobre «PODA», y a continuación valorar las capacidades de podar de los empleados en función del curso (que es cuando no podan). Esta crítica puede aplicarse a toda la formación empresarial in Company. ¿Se trata de que el curso sea bueno o de que se lleve a cabo correctamente (asistencia y valoraciones positivas de los asistentes)? ¿Conseguir valoraciones de satisfacción altas es una buena medida de que la acción formativa ha sido provechosa?

Las seducciones barrocas están mucho más presentes de lo que pensamos. No es preciso remontarse a los excesos burocráticos que Kafka describe en *El Castillo* o *El Proceso*, aunque probablemente cada uno podría añadir capítulos vividos personalmente. ¿Tienen nuestros productos problemas de posicionamiento? ¿O es que sencillamente no se venden, o la gente no los compra porque son caros? ¿Existen problemas de estructura? ¿O los problemas residen, más bien, en que los directivos se llevan a matar? ¿Los empleados tienen problemas de formación? ¿O son incompetentes porque son novatos, es decir, lo que hacen es nuevo para ellos? En el matiz está la dirección, y está también la confusión. La realidad supera la ficción. Una de las entrevistas profesionales más elogiosas que he tenido acabó con mi despido. Resulta que era genial en mi trabajo pero ¡no encajaba en la cultura de la empresa!

¿Interesa hablar con un buzón de voz?

Podemos entender este proceso de creación de la empresa barroca analizando algo tan cotidiano como hablar con un buzón de voz. El teléfono es un recurso para poder comunicarnos con personas que no podemos ver cara a cara. ¿Qué utilidad puede tener entonces el buzón de voz? ¿Vale la pena dejar un mensaje para decir que no

hemos podido comunicar? La mayoría de mensajes que dejamos en el buzón no evitan una llamada posterior. ¿Por qué no hacerla directamente, en lugar de llamar al buzón para escuchar que nos han llamado y que volverán a hacerlo?

Las llamadas y los mensajes de teléfono móvil han introducido un repertorio de falsas comunicaciones desconocido hasta la fecha. No solo llamas al buzón de voz, sino que el buzón nos llama a nosotros. Y normalmente lo hace en los momentos menos oportunos. Si desatendemos la llamada del buzón queda registrada una nueva llamada perdida, y la máquina nos envía un mensaje que avisa de que tenemos un mensaje en el buzón, pero todavía no hemos comunicado. La llamada inicial de la persona queda en segundo plano. La comunicación fallida se ha duplicado y ha generado un proceso paralelo que solo engendra ruido comunicativo y ansiedad. El ejemplo puede parecer simple, y muchos tendréis establecido vuestro propio sistema de defensa ante estas patologías de las nuevas tecnología. Lo que quiero mostrar es que el giro barroco que nos aparta de la acción directa lo damos imperceptiblemente, a la manera cómo nos crece la barba. El repertorio de sofisticados sobres del rector que tenemos a nuestra disposición para «gestionar» es muy notable.

A veces nos vemos obligados a pasar los documentos a limpio para adaptarlos al formato oficial, o una propuesta no sigue adelante porque está pendiente de aprobación. O se nos pide enviar un mail que nos remite a un procedimiento a través del cual hay que gestionar. O se llega a cerrar un negocio de restauración consolidado porque algún camarero carece del título de manipulador de alimentos. Todos estos casos son reales.

Dedicamos una parte creciente del tiempo de trabajo a actividades de formato, a procesos formales, a rellenar formularios, a luchar contra el sistema informático, a redactar prodecimientos, a esperar que nuestro asunto entre en el orden del día. Gestionamos como un ministerio, cuando somos diez profesionales que podríamos resolver todo en un pasillo, o mejor en un bar.

Que sea preferible pedir perdón que pedir permiso es en mi opinión un síntoma de organización sana y dinámica. Si para llevar a cabo una microiniciativa laboral (llamada, correo electrónico, cambio de horario) es preciso llevar a cabo otra actividad de duración parecida (llamada, correo electrónico, impreso, conexión a internet) acabaremos desistiendo de llevar a cabo cualquier

iniciativa.

Hay que evitar tanto como se pueda las actividades derivadas: presentar, resumir, confirmar, hacer constar, registrar, preparar… Es la misma razón por la que me opongo a la insistencia de mi mujer de prelavar los platos antes de introducirlos en el lavaplatos. De la misma manera que me parecía ridículo asistir a un curso de orientación al Curso de Orientación Universitaria (COU) que existía en mi época.

Me gusta el fútbol vertical. Las cosas claras. Al pan, pan y al vino, vino. Me temo que una de las claves de la mayor eficacia de los anglosajones es su mayor grado de asertividad: decir lo que piensan y lo que sienten. Un día llamé a la estadounidense Janice Wyn, directora de formacion en Novartis, para concertar una reunión para presentar nuestro catálogo de formación de Andersen. Teníamos una buena relación, y por tanto, a priori, no había motivo para negarse al encuentro. Pero me dijo que no. La razón era muy sencilla: no estaba interesada en contratar formación en ese momento.

El comodín de la reunión

Convocar una reunión es la primera seducción de la gestión barroca de una empresa. Así lo explica Dogbert (el personaje de la serie de Dilbert) en su Curso para Ejecutivos Zombis: «Como Zombi, tienen que decir generalidades vacuas. Su plan de negocios debe rezar: “Nuestro objetivo consiste en potenciar una variedad de técnicas para la consecución de un amplio espectro de resultados encaminados a maximizar nuestros beneficios”». A lo que Catbert responde: «Oye, ¡se me está poniendo la piel de gallina y siento la necesidad urgente de convocar una reunión».

Aunque las reuniones son absolutamente indispensables para impulsar la actividad, es fácil cometer excesos en ese sentido. Las reuniones tienen una clara tendencia a la obesidad: demasiadas reuniones, demasiados participantes, demasiada duración y demasiados asuntos.

Debe existir proporción entre la reunión y la actividad que pretende gestionar. En ocasiones no hay suficiente tiempo entre reuniones para que los asuntos revisados puedan avanzar. En algunas reuniones de ventas semanales por ejemplo. Las reuniones así planteadas causan mucho estrés, se viven como una apretada de

tuercas. Generan falsas promesas y otros procesos de autodefensa, que fácilmente desembocan en mentiras.

Es imprescindible ir a una reunión con los papeles leídos de antemano y los asuntos pensados por adelantado. Muchos directivos convocan una reunión como sustituto del proceso personal de maduración del problema. Quieren ir por la vía rápida —rápida para ellos—, convocando improvisadamente y en su propio despacho.

Tenemos que luchar para que las reuniones sean escasas, esperadas y preparadas. Debemos poner las reuniones a dieta, que nunca superen la hora, ni aborden más de tres asuntos. Hay una clara relación inversa entre formalidad y eficacia. Es fundamental cuidar el minuto después, cuando los participantes liberados del yugo del formato se animan a expresar lo que han callando durante todo el tiempo que ha durado la reunión.

Si queremos avanzar en una reunión, no recomiendo usar el PowerPoint (ppt). Preparar un ppt desvía casi siempre la atención, del asunto hacia el ppt. La reunión se orienta unilateralmente hacia el ponente y la llena de verborrea para «amortizar» las transparencias que se han escrito. Si se utiliza el ppt, recomiendo seguir el consejo que rige en el mundo del excursionismo: el número óptimo debe ser par e inferior a tres. Me gustan las ponencias de una sola transparencia. Mejor todavía si es una sola transparencia vacía, que tiene por título una pregunta, para ir rellenando durante la reunión.

Esa misma técnica puede utilizarse para el acta. No recomiendo redactarlas. Nada más propio de una gestión barroca que empezar una reunión leyendo el acta de la reunión anterior, y que se inicie una discusión sobre si el acta leída refleja bien las discusiones que se produjeron, y pedir que esta discusión conste en acta.

Las actitudes en una reunión dan para mucho. Engendra sus propios personajes: el experto de barra de bar que siempre sabe lo que debería haberse hecho a posteriori; el cenizo; el pacificador; el que se queja de lo lento que va todo; el memorión que se acuerda de todas las veces que se ha fallado; o el puntilloso preocupado por corregir los decimales, la ortografía o los formatos.

Pero el problema central de la reunión es que sustituye el «trabajar» por el «hacer algo». Si estamos convocados a una reunión, nuestro trabajo prioritario consistirá en asistir a la reunión. Aunque en la reunión no trabajemos ni aportemos nada ni

lleguemos a ninguna conclusión. Se trata de estar, pasivamente, de estar por estar. En definitiva, es tan solo un sucedáneo de la auténtica gestión, que nos ocupa el tiempo y nos descentra. Por eso la frase «el jefe está reunido» se ha convertido en la excusa perfecta, aunque en realidad esté llamando por teléfono, jugando con el ordenador o echando una cabezadita.

Reunirse tiene prioridad, aporta consistencia. Por ese motivo, si sobre un asunto se llegan a convocar varias reuniones, estas acabarán por ser más importantes que el contenido de las mismas. Son muchos los comités de calidad que conozco en que se habla de todo excepto de calidad. Llegan a constituirse como contrapoderes para vehicular los asuntos más diversos.

Formar parte de un comité nos excluye de la responsabilidad de hacer, a la vez que nos da derecho a opinar sobre lo que hacen los demás. Y por supuesto, da notoriedad. Por eso es comprensible que un buen amigo mío, padre de familia numerosa y profesor universitario como yo, diga que le gustaría dedicarse a formar parte de consejos de administración. Un deseo que sin duda comparto.

El simple hecho de convocar una reunión es un claro síntoma de la gestión barroca, es el paradigma de la burocracia que se autoalimenta. La reunión que se hace para preparar la reunión es su caricatura. La reunión es el origen de todo un catálogo de productos barrocos: presentaciones en ppt, informes parciales, presentaciones de los informes, decisiones precipitadas e innecesarias, comparaciones dañinas, planificaciones redundantes, convocatorias de nuevas reuniones.

Piense en la actividad parlamentaria de los políticos. En lugar de gestionar están reunidos discutiendo entre ellos sobre qué hacer, de forma tan manifiestamente ineficaz que ni siquiera acuden a los plenos. Por ello tienen que reunirse en las comisiones parlamentarias, que es donde se supone que, al menos, se discute. Pero eso tampoco es así, porque lo importante acaban siendo las subcomisiones que preparan los asuntos a tratar y las reuniones preparatorias de los miembros del mismo partido…

El PowerPoint y otros comodines (una historia verdadera)

Hemos empezado con la reunión, pero enseguida ha aparecido el mail de convocatoria de la reunión, la presentación en ppt, las actas, la revisión del acta y la discusión sobre si lo que pasó en la

reunión es lo que refleja el acta. Las reuniones son uno de los principales mecanismos que generan gestión barroca, el alejamiento progresivo de la realidad del negocio y su substitución por el sucedáneo directivo. De la huida hacia lo abstracto. Del refugio en la superflua complejidad y en el proceso.

El proceso que obligó a nuestro rector a abrir un sobre tras otro parece irreal cuando nos lo narran como un cuento. Pero no nos lo parece si somos los afectados, si nos convocan a una reunión o nos envían un informe. Imperceptiblemente, quedamos atrapados por la tela de araña de la gestión barroca que hipnotiza a las mentes más brillantes.

En una ocasión, una responsable de formación decidió programar para sus directivos una actividad *outdoor* que consistía en escalar un rocódromo y luego compartir una chuletada. Tenía experiencia y sabía dónde hacerlo. Todo estaba dentro de sus especificaciones. Perfecto. El síndrome de hiperactividad empieza a partir de aquí.

Quería justificar la actividad en el marco de la filosofía de la empresa —que tenía su sede en otro país—. Esto le llevó a iniciar pesquisas sobre las definiciones corporativas de la misión del directivo y sus competencias correspondientes. Elaboró unas primeras ideas escritas, y convocó a su despacho a otro empleado de recursos humanos para explicarle sus averiguaciones sobre cuál debería ser el perfil, y la nula utilidad del prolijo trabajo que se había realizado desde la central, que previamente había remitido por mail a esta otra persona. Entonces ella promovió una primera reunión cuatripartita con el director general de la zona y su adjunto, que solo sirvió para encargar oficialmente al recién constituido grupo de trabajo (ella y él) que analizara las competencias, los perfiles y el programa de formación que supuestamente se debía derivar de ello.

En el espacio de quince días la directora de formación había elaborado un documento de veintinueve transparencias que incluía la definición de la misión directiva, la descripción y el análisis de una veintena de competencias, una definición de objetivos de la acción formativa y también una explicación detallada de la actividad *outdoor* que quería programar. Entonces convocó al otro miembro del equipo de trabajo a una reunión privada en su despacho, en la que por espacio de más de una hora le mostró en el ordenador sus veintinueve transparencias. Este, aturdido, forzó un *break* de unos días con la excusa de que tenía un compromiso

familiar. Pero ella le envió el documento por mail al día siguiente, exigiéndole sus aportaciones. En ese tiempo de receso el empleado de recursos humanos comprendió que no era oportuno realizar una formación *outdoor* en ese momento, y así se lo comunicó a la directora de formación en un meditado correo electrónico dos días después. Ella le agradeció la aportación, pero desatendió su mensaje por completo. Al día siguiente ese empleado recibió una convocatoria por Outlook a una segunda reunión cuatripartita con el director general y su adjunto, y, aunque intentó aplazarla, solo recibió por respuesta este mensaje: «Será el miércoles, si vienes serás bienvenido».

A la hora acordada la sala tenía el ordenador encendido y unas carpetas con todas las transparencias impresas a color. Pero la sala estaba vacía. Cuando se hubieron resuelto unos problemas con el proyector, para el que tuvo que comparecer el jefe de informática de la empresa, la directora de formación decidió empezar la presentación a pesar de que no habían llegado los dos únicos participantes que no conocían el documento: el director general y su adjunto. Volvían a estar los dos solos presentándose el mismo documento, pero ahora con una pantalla más grande. El discurso fluía impetuoso al compás de las mismas veintinueve transparencias, sin retoque alguno: definición del perfil directivo, ejes de competencias y explicación detallada del *outdoor* con fotografías…

Supongo que hace rato que ha abandonado la lectura del párrafo anterior, a la búsqueda de algo más interesante. El problema es que cuento algo que es tan engorroso como literalmente cierto. Le ahorro el resto de reuniones, informes y llamadas que todavía faltan, hasta que los directivos pudimos disfrutar comiendo las chuletas cara al mar. No obstante, quiero acabar la escena que he dejado inconclusa.

… El director general, finalmente, se incorporó a la reunión —su adjunto nunca apareció—. Mientras asistía a la presentación, consultó un par de veces su BlackBerry y se excusó por tener que atenderla. Cuando la directora de formación acabó su exposición, el director general se volvió y preguntó al otro profesional de recursos humanos: «¿Qué te parece?». Este, aterrado ante la mirada inquisitiva del jefe, consideró dos opciones: 1) decir lo que pensaba, abriendo la caja de pandora, iniciando un enfrentamiento, alargando la reunión, explicando que no pensaba igual…; o 2)

esbozar su mejor sonrisa y decir —como efectivamente dijo—: «Me parece una gran idea».

No sé qué problemáticas profundas impulsaban esta hiperactividad de la directora de formación. Pero sí sé que ni el director general, ni el otro responsable de recursos humanos, ni el adjunto, ni la secretaria de dirección pudieron hacer nada por salirse de aquella telaraña, aunque nadie estaba a favor.

Por otra parte, la actividad se realizó y no salió mal, o al menos así quedó reflejado en el extenso informe que redactó la directora de formación y presentó en más de una instancia de forma convincente.

La dictadura de los cabezas cuadrada

En la maraña burocrática —como en la maraña política— la carga de la prueba cae del lado de quien duda de la necesidad de un acto organizativo. Cuesta oponerse a convocar una reunión, a elaborar un informe, a revisar un proceso o a enviar un mail. Su utilidad se presupone.

Cuando nos ponemos corbata y nos sentamos en un despacho, perdemos el sentido crítico y nos llenamos de sentido formal y de sentido político del malo. Así, cuanto más injustificable es una acción, menos necesidad hay de justificarla. ¿Quién es tan insensato para contradecir abiertamente a otro directivo sensato que ha presentado una propuesta elaborada, auque sea insensata?

Las personas inteligentes son las que más se dejan atrapar en la telaraña barroca. ¿Puede alguien sensato oponerse a definir la misión de nuestra compañía, a la conveniencia de compartir unos valores o a establecer un procedimiento de calidad?¿Cómo podemos resistirnos a asistir a una reunión o a recibir un PowerPoint?

Esta falta de sentido crítico se alía fatídicamente con unos perfiles profesionales que en la maraña burocrática proliferan y se mueven como pez en el agua: los *organizational man*, los cabezas cuadrada. Estos son especialistas en el juego de los sobres. Llevados seguramente por su inseguridad, utilizan todo tipo de recursos para evitar la acción directa. Si tenemos que hacer un informe, hagamos una reunión para coordinarlo y luego una reunión anterior para determinar cómo enfocar la estrategia de esa reunión. Definamos procedimientos generales, porque no podemos consentir que cada uno actúe por su cuenta.

Existen auténticos especialistas en decir qué se debería hacer, qué se ha hecho y qué se debería haber hecho. Bloquean cualquier actividad porque tienen que consultarlo o pedir a alguien que lo revise. Son especialistas en complicar las cosas, o como suele decirse en pasarse la pelota y marear la perdiz.

Suelen tener un perfil psicológico legalista, formalista y prolijo. Dan razones para todo, aunque no tengan la razón de nada. En mi experiencia veo que parten del principio de la justificación absoluta de las cosas. Por ejemplo, si planteamos un curso de trabajo en equipo debemos justificar que necesitamos trabajar en equipo. Como si existiera alguna empresa que no necesitara mejorar el trabajo en equipo… Más aún, como si las empresas pudieran tener algún otro problema que no fuera el trabajar en equipo.

La directora de formación a la que me he referido podría haber ido al director general y decirle abiertamente: «Creo que entre los directivos no hay suficiente coordinación ni buenas relaciones. Tengo experiencia en *outdoor training*. Confíe en mí, va a ir bien». Así, ella cargaría con la responsabilidad del éxito y, sobre todo, también del fracaso.

Pero en la versión que hemos presentado —que es la real— si el curso no salía según lo esperado, había opciones para diluir la responsabilidad: el diagnóstico no estaba bien hecho, no se escogieron bien las competencias, y —especialmente— la directora de recursos humanos podía trasladar sus demonios al otro empleado de recursos humanos porque las decisiones las tomaba un comité.

En las organizacines barrocas el *organizational man* es un triunfador nato. Poco a poco, su acción se extiende y se multiplica. Se va imponiendo una auténtica dictadura de cabezas cuadrada y crece la maraña de informes, normativas, certificaciones y procedimientos que colapsan las salas de reuniones y embotan los ordenadores. Y, como sucede en todas las dictaduras, no hay lugar para la crítica. Se supone que todo está dentro de una lógica, porque no hay ninguna lógica suficiente. Cualquier crítica que vaya más allá del retoque no cabe en los procedimientos y quedará relegada a comentarios de bar fuera de las oficinas.

Declaremos la guerra a lo corporativo

No puedo acabar el capítulo sin referirme al último y más consistente sobre que la gestión barroca puede crear: los

departamentos y los cargos corporativos. Mi manía a lo corporativo no proviene solo del modelo de Antonio Valero de dirección de empresas, que aprendí de mi padre, y enfoca todo a lo que es negocio y olvida lo que no lleva directo a él. Es también un problema de supervivencia que personalmente he experimentado. Hay que defenderse porque los departamentos corporativos si no los combates te combaten. Bloquean nuestro trabajo, imponiendo informes, planificaciones y cursillos. No hay tregua posible. Si no los mantenemos ocupados, ellos se encargarán de mantenernos ocupados a nosotros.

Un departamento corporativo puede tener su origen en un comité que acaba solidificándose, en una conclusión de una presentación de PowerPoint o en un proceso de redefinición estructural. Justificado o no, hay una excusa inicial para que se forme. Podemos tener en el origen unos cargos con poco contenido de trabajo: demasiado pollo para tan poco arroz, podríamos decir. Pero como nadie está obligado a actuar en contra de sí mismo —tampoco en el ámbito laboral— inevitablemente caerán en la hiperactividad para demostrar que tiene sentido que su cargo exista.

Un último caso para mostrar hasta dónde pueden llegar estos procesos. Cuando era gerente de consultoría de formación de una empresa global de servicios profesionales, que tenía en Madrid su sede central española, mi trabajo consistía en vender programas de formación a empresas. Presentar propuestas era parte esencial de mi responsabilidad y tenía en esto buen oficio. Pero había que luchar contra un servicio general administrativo que nos obligaba a incorporar a las propuestas unas exageradas Condiciones Generales de Contratación (CGC). El texto de las CGC podía ser diez veces más largo que el texto de la propuesta en sí. Las CGC se hallaban repletas de cuestiones sobre la titularidad de programas y cualquiera podía descubrir fácilmente que estaba enfocado a la implantación de software, actividad principal de nuestra empresa —no la nuestra. Solicitamos repetidamente la exclusión de esta obligación o su relajación, ya que teníamos el convencimiento de que no nos ayudarían lo más mínimo a vender.

El documento repasaba todos los posibles riesgos de la actuación de un consultor, para dar confianza. Pero —al menos en nuestro caso— estábamos seguros que conseguía el efecto contrario: generaba desconfianza. Forzados por la presión corporativa, y supongo que con el objeto de aprobar algún proceso interno de

acreditación, nos vimos obligados a enviar a un cliente la propuesta con todas las hojas. No obstante, redujimos el tamaño de letra al mínimo, para dificultar su lectura. Pero el cliente leyó la propuesta y se negó a firmarla. Entonces decidimos aplicar lo que, más o menos, dice el refrán: ante el vicio de pedir, la virtud de… simular. A partir de ese momento entre los gerentes se introdujo la práctica de hacer dos versiones de las propuestas. Una sin las CGC, que era la que enviábamos al cliente, y otra con las CGC, que introducíamos en el sistema interno de aseguramiento de la calidad.

Como vemos, la capacidad de las organizaciones para perseguir objetivos inútiles o incluso perjudiciales es proverbial. Pero, para entender el problema en su totalidad, debo añadir que el director del citado departamento de calidad, había ocupado anteriormente el máximo cargo ejecutivo en la empresa y nadie en la organización se atrevía a decirle abiertamente lo que pensaba.

5
Demasiada dirección, demasiada dirección

Hace un siglo que se inventó el management. Y sus conceptos copan las librerías de los aeropuertos. Los estudios de gestión son los más demandados. El MBA es el prototipo de preparación práctica y de nivel. «Si no tienes un máster, no eres nadie», me decía mi primo recientemente. Cada día se publican más de cien libros que dan consejos sobre cómo motivar con la sonrisa o cerrar una venta en Vietnam. El nivel de sofisticación de los mismos es notable, como demuestran los temas que tratan: la etiqueta en una comida de trabajo, expropiaciones para expropiados, cómo lo haría Google, etcétera. Se publican más libros sobre liderazgo que sobre medicina. Asimismo, el panorama de las escuelas de formación directiva es inabarcable —por ejemplo, solo en la ciudad de Málaga hay tres centros de cierto nivel—, y el número de MBA que se gradúan cada año tiende al infinito.

Aun así, no estoy seguro de que hayamos avanzado demasiado. O mejor dicho, la cantidad de ideas, propuestas, técnicas, consultoras y procedimientos puede estar yendo en detrimento de la calidad, en detrimento del acierto a la hora de escoger lo que conviene. Entre tanta hojarasca cuesta separar el trigo de la paja. Nos pasamos de rosca. Un poco de sal da vida y sabor a los platos pero excesiva cantidad echa a perder la comida. Como sostiene una de las leyes de Murphy, quien lleva un reloj sabe qué hora es; quien lleva dos ya duda.

Hace cincuenta años introducir el concepto de «objetivo» causaba sensación en nuestros polígonos industriales, constituir una junta de dirección era toda una novedad, y plantearse una política de sueldos o segmentar clientes, una revolución empresarial. Hoy en día, en una reunión parroquial nos explican el proyecto educativo que se persigue en el campamento al que acudirá nuestra hija de diez años; se marcan objetivos a los conductores de autobús, las cajeras del supermercado, a los políticos y —cómo no— a los futbolistas. No recuerdo cuándo utilicé por primera vez los términos «motivación» y «trabajo en equipo», pero seguro que tenía más de veinte años. Ahora los utilizan con normalidad los preadolescentes,

y a mi hijo de ocho años se le ha ocurrido decir que nuestra familia «tiene que ser un equipo».

Cuando en 1985, recién titulado en Filosofía y Ciencias de la Educación, aterricé en la escuela de negocios IESE y oí hablar de filosofía de empresa me emocioné. Ahora se habla de principios de actuación, valores corporativos, cultura organizativa, de definir una misión o una visión —que son dos cosas claramente distintas aunque haya que aclarar cada vez que son cosas claramente distintas—. Se redactan objetivos generales, razones de existencia e identidades corporativas, y se descubren las columnas de las competencias o las fuerzas motrices. Se estudia también el clima laboral y la calidad de atención al ciente o el posicionamiento —y la calidad del posicionamiento— y las empresas redactan códigos de buenas prácticas…

Todos hemos aprendido mucho, quizá demasiado. Y hemos pensado que se trataba de saber más y de utilizar todas las herramientas directivas a nuestra disposición. Parece que claramente nos hemos pasado y habrá que desandar parte del camino. Hay demasiado de todo: demasiado ruido, demasiados libros… Ante el repertorio de todos los problemas posibles, disponemos de un arsenal de soluciones técnicas precisas, y también de expertos dispuestos a curarnos —y cobrarnos— de cualquier mal.

Ahora podemos contratar a una empresa para que revise nuestros estándares éticos, o si tenemos una empresa familiar o socialmente responsable, podemos ganar premios y certificaciones que acrediten todo lo anterior. También podemos acudir a los eventos en los que se entregan esos premios de excelencia en gestión.

Esta evolución se parece a la que ha transformado el mundo del derecho. Abraham Lincoln —uno de mis referentes intelectuales— se educó en una casita de bosque y llegó a ser un prestigioso abogado en Chicago. Esta fue la base que le permitió llegar más tarde a ser presidente de Estados Unidos. Nunca estudió en la universidad. Lo único que hizo fue ponerse a trabajar con otros abogados y tratar de lidiar con prudencia los conflictos entre personas. Y sobre todo, mantuvo siempre un afán por aprender y aplicar su mente a resolver los problemas de la sociedad que se le planteaban. Pocas cosas estaban formateadas.

Administrar justicia es más un acto de justicia que un acto de administración. Nunca se podrá reducir al hecho de seguir un procedimiento, aunque los procedimientos se creen para ayudar a

administrar justicia. De igual forma, los políticos deberían entender que regir la polis es distinto a redactar legislaciones, abrir debates, poner multas o crear organismos.

Para mandar hay que mandar, que no es exactamente lo mismo que definir estrategias de mando. Para decidir hay que ser decidido, que no es exactamente lo mismo que ser experto en análisis de decisiones. Para vender hay que ponerse a vender, no dedicarse a estudiar marketing. Con tanta dirección nos olvidamos de mandar. Nos refugiamos en lo corporativo, en el ámbito de lo abstracto y del conocimiento cuando la dirección —como la justicia— es una realidad práctica y concreta. Hemos descuidado el negocio y estamos centrados en actividades como medir, planificar o controlar. Todos queremos dirigir, porque trabajar es más cansado. Levantar un negocio cansa. Es más vistoso dedicarse al marketing conceptual que a vender. Es más cómodo decidir qué hacer, y mucho más cómodo todavía subcontratar y escribir informes.

En definitiva, nos hemos ido por las ramas. De cuidar a las personas hemos pasado a definir estrategias de recursos humanos, establecer procedimientos, desarrollar programas o implantar herramientas de gestión de los recursos humanos. De la necesidad de financiación hemos pasado a los derivados, y de los derivados, a los derivados de los derivados. ¿Cómo es posible que la prima de riesgo protagonice la evolución de nuestra economía real? Actualmente las ramas nos impiden ver el bosque.

El más burro, el jefe, o el principio de Dilbert

No es extraño que la mente crítica de Scott Adams, después de haber estado sometida durante años a estos procesos organizativos barrocos, ese narcisismo de la burocracia que se alimenta a sí misma, formulara el principio de Dilbert: «Las empresas son sabias y colocan a cada uno donde más pueda aportar. Pero si un empleado no sabe hacer nada en concreto, es situado entonces donde menos daño pueda hacer, es decir, en la dirección».

Si usted es un directivo tómese un respiro para asimilarlo. Es duro de aceptar. En mi caso, ha resultado clave para entender mi propia experiencia. No hablo de terceras personas, aunque podemos referirnos a muchos mandatarios. En mis años de universidad cuando estudiaba filosofía, participé en un encuentro internacional de ingenieros en Alemania. Y supongo que fue debido a este

principio de Dilbert por lo que me correspondió ser el director del evento.

¿Cuánto aporta la dirección en general y la dirección general? ¿No tiene usted a veces la sensación de que las cosas no suceden gracias a la gerencia sino a pesar de ella? Conozco empresas que han estado más de dos años sin cubrir vacantes del comité de dirección (preferentemente, director de marketing, director de recursos humanos o director general). ¿Qué papel decisivo puede tener alguien que aterriza después de este lapso en un puesto similar? No es necesario que haga esfuerzos para entender que puede prescindirse de sus servicios, porque de hecho se ha prescindido de ellos.

Parece que hay una clara tendencia en las empresas a que con el tiempo se caiga en la cabezonería, a tener un exceso de gestión en proporción al negocio que hay que gestionar. Hay demasiada gente que organiza y coordina cosas que tendrán que realizar terceras personas. Muchos jefes para tan pocos indios. Esto no ocurre solo en la administración o en empresas de servicios, sino también en el estricto mundo industrial.

En junio de 1994 la empresa Seat eliminó de una sola tacada a ciento once directivos, la mitad de los tres primeros niveles. No podía deberse al poco negocio, pues se trabajaba a la máxima capacidad y con un espectacular crecimiento del 24 por ciento en cifra de ventas. Aparentemente, gestionar con la mitad de directivos no tuvo repercusiones negativas en la calidad de la gestión.

Las empresas de servicios profesionales, con su insistencia en el desarrollo de carreras profesionales, llegan a curiosas situaciones de pirámide invertida: un becario, dos seniors, tres gerentes y cuatro socios. Así no es extraño que el becario vaya con la lengua fuera, porque sus brazos son los únicos sobre los que recaen la infinidad de planes de tantas cabezas pensantes.

Sucede como en el chiste que dice que en Europa se ve a una persona mandando y diez trabajando, pero sabes que has cruzado la frontera española porque se ve a uno trabajando y a diez mirando al que trabaja. La realidad se acerca a la caricatura. Mientras participaba en la organización de unos cursos de verano de la universidad me encontré como único asistente a una reunión de coordinación que tenía como ponentes al director de recursos humanos, que nos (me) explicaba las implicaciones laborales que podría tener el pago a conferenciantes —que en mi curso no había

—; al director de marketing, que disertó sobre las posibilidades de comercializar a través de la web; a la directora administrativa, que daba instrucciones sobre procedimiento de cobro; a la directora de gestión académica, que definía el proceso de matriculación, y al organizador general de los cursos de verano que nos (me) coordinaba a todos (a mí, conmigo) —y contra todos estos jefes.

¿Es tan importante gestionar para que crezca un negocio?

Veo que cuesta aceptar el principio de Dilbert, porque solemos menospreciar la importancia del negocio a la hora de dirigir empresas y sobrevalorar el factor gestión. Pero la realidad es más tozuda que la gestión. La inmensa mayoría de los directores de hospital son médicos y los directores de agencias de noticias, periodistas, los buenos entrenadores han jugado antes a fútbol y las agencias de publicidad están dirigidas en su totalidad por creativos. Cada gran negocio ha sido creado por alguien con una gran idea de negocio, no por alguien con una gran idea de gestión. Lo crea alguien que ha inventado algo, aunque para subsistir como negocio tendrá que saber solucionar también algunas cuestiones clave de gestión.

Es más probable que una persona con oficio cree una organización, que una persona de organización cree un negocio. Es más fácil enseñar a dirigir a alguien que tiene oficio, que enseñar oficio a alguien que solo sabe dirigir. No me cansaré de repetir estas obviedades.

Inundados por tanta gestión, acabamos por olvidar cosas tan elementales como que Telefónica es una empresa de telefonía —a veces da la impresión de que incluso sus directivos lo olvidan— o que la gestión hospitalaria es una cuestión de salud. A veces las empresas definen valores o competencias que no permiten reconocer a qué se dedican, que sirven igual para un parque de atracciones, una fábrica de automóviles o una agencia de publicidad.

Parafraseando a Teresa de Ávila, «estamos tan preocupados por las cosas de Dios que olvidamos el Dios de las cosas». Que lo podemos versionar por: estamos tan centrados en dirigir negocios que hemos olvidado los negocios que tenemos que dirigir. Este abandono del negocio me trae a la cabeza el chiste del judío que se encuentra en su lecho de muerte rodeado de sus hijos. Los va

llamando uno a uno: ¿Judith, estás aquí? Sí, padre, estamos todos aquí; ¿David, estás aquí? Sí, estamos todos aquí. ¿Samuel, estás aquí? Si, estoy aquí. Entonces se enoja… «Si estáis todos aquí, ¿quién narices se ha quedado atendiendo el negocio?»

El negocio y el oficio son los grandes perdedores de este proceso de inflación de lo corporativo. Con motivo de los «socavones del AVE» y del apagón de julio de 2008 en Barcelona, un experto comentaba que ahora los directores no son ingenieros, sino financieros, y no saben de electricidad. (Una alumna mía se negaba a aceptar esto y dijo: «No será porque no sean gobernadas por ingenieros, será porque no se invirtió lo suficiente en renovar el equipo y no le daban suficiente importancia.) Pues eso.

De eso mismo se quejó Miquel Bonet cuando Lorenzo Queen abrió en Barcelona, a bombo y plantillo, su restaurante La Factoría Gastronómica. Espectáculo, adornos, cartas de menú enormes, unas originalísimas mesas… pero la comida no estaba a la altura —el precio, sí—. Y lo mismo sucede, por ejemplo, con el sector de la telefonía; es imposible encontrar a alguien que sepa de teléfonos y conseguir que venga un técnico a tu casa.

El mundo de la gestión y el mundo de los negocios se han separado mucho. La conexión entre negocio —aquellas actividades con las que se gana dinero— y la dimensión corporativa no es tan obvia como puede parecer. Las empresas a veces ganan dinero no por sus procedimientos y estrategias sino a pesar de ello. Como decía un importante profesor de negocios, hay empresas tan ricas que producen dos productos paralelos y sin ninguna relación: un producto que la gente compra y con el que ganan dinero, y otro producto (declaraciones, reuniones, programas de calidad) sin relación alguna con el anterior, que nadie compra. Luego añadía una anécdota que había vivido en persona. Explicaba que estando reunido con el director general de una empresa de cierta dimensión, llamó a la puerta un directivo para anunciar que ya tenía terminado el documento de planeación estratégica. El director general saludó al recién llegado y le invitó a depositar el documento —de tamaño de un libro— sobre su mesa y retirarse. Cuando el director de planeación abandonó su oficina, le dijo al asesor en voz baja: «Vas a ver ahora qué hago con este tipo de materiales». Se levantó, cogió el mamotreto y lo tiró a la papelera.

Directivos, no MBAs

Este distanciamiento de la ciencia de la dirección de la «ciencia» del negocio se pone especialmente en evidencia en la formación de empresa. Hay personas que escriben libros sobre lo que han aprendido en los negocios, y otros que creen que saben de negocios por lo que han leído en los libros.

Henry Mintzberg, en su libro *Directivos, no MBAs: una visión crítica de la dirección de empresas y la formación empresarial*, ha denunciado que las escuelas de negocio se han convertido en el negocio de las escuelas. Y propugna el regreso al directivo de oficio por encima del oficio de directivo.

Me hace gracia el nombre de la licenciatura en empresa: Administración y Dirección de Empresas (ADE). Me recuerda aquellas tres recetas que reclamaba un ministro para los problemas del país: Ministración, Ministración y Ministración.

Tomo del debate sobre el principio de Dilbert de mi blog: «Esta semana vi un reportaje en televisión titulado *Sobradamente preparados* que me dejó pensativo. Dos hermanos, licenciados en administración y dirección de empresas, se quejaban de que nadie les daba un puesto de trabajo adecuado a su formación. Mientras tanto, limpiaban acuarios como autónomos en empresas e instituciones. Habían encontrado un nicho de mercado ¡y no se daban cuenta de que tenían una empresa de limpieza de acuarios!» (José Luis Felgueroso). Ambos hermanos están pensando en una empresa tópica y no se dan cuenta de que tienen delante una empresa típica.

Los tamaños y los sectores de las empresas que se estudian no son representativas de los negocios de nuestra economía. Todo el mundo estudia Google, el caso Zara o el del BBVA. El número mínimo de empleados para que un ejercicio sea interesante es de cien, pero la media de nuestras empresas es de siete. Normalmente se estudian empresas tecnológicas, con un fuerte componente de innovación, empresas exportadoras y multinacionales. Pero hay muchas otras más pequeñas y convencionales.

No es extraño que se produzca luego un colapso entre los escasos puestos de trabajo que ofrecen estas empresas tópicas y tantos estudiantes que aspiran a trabajar en ellas. Así, estas empresas logran muy buenos expedientes ofreciendo una modesta retribución. Y pueden imponer a sus recién licenciados unos ritmos

de trabajo exageradamente exigentes.

Nos engañamos a nosotros mismos. Un padre que ha triunfado como vendedor creando un pequeño negocio no quiere que su hijo sea vendedor ni que regente un pequeño negocio. Si le ha pagado los estudios de empresa es para que consiga un trabajo «más digno». Algunas de mis alumnas se mueren de vergüenza si las encuentro trabajando en un comercio, y lo mismo le sucedió a uno de mis alumnos que, después de acabar sus estudios en la flamante Universitat Pompeu Fabra, volvió a su pueblo en Alicante para hacerse cargo del negocio familiar: dos pastelerías, construcción y alquiler de locales. Entré por casualidad en el local y al verme se escondió, abandonando aprisa el mostrador.

Lo peor no es que los estudios añadan poco valor a la vocación emprendedora de los estudiantes, sino que como denunció el profesor Sumantra Ghoshal de la London Business School en un artículo que le enemistó con sus colegas: «Bad management theories are destroying good management practices».

Quiero acabar con una historia del profesor Fernando Pereira que sintetiza magistralmente el mensaje de lo que vengo diciendo. Había una vez un tendero que vendía salchichas en la carretera. Con el tiempo amplió el aparcamiento y puso un cartel luminoso que incrementó la clientela. Así pudo enviar a su hijo a estudiar economía. Este, con el consejo de sus profesores, pronto alertó a su padre de que venían tiempos difíciles y era recomendable dejar de invertir. Su padre, desconcertado ante la insistencia de los expertos, acabó por recortar la promoción. Progresivamente menguó la clientela, hasta que acabó cerrando el establecimiento. Al final el padre tuvo que dar la razón al hijo y a sus profesores de economía: «La crisis era más seria de lo que había pensado».

6
Una dirección descarrilada

Llegamos al corazón de nuestra tragedia: el descarrilamiento. La mayoría de accidentes de automoción tienen como causa principal el exceso de velocidad. El accidente de Amagasaki tampoco fue una excepción. El tren iba a 100 km/h cuando el límite de velocidad en la curva era de 70 km/h.

Tenemos ya una explicación concreta: a Ryujiro Takami le pesó demasiado el pie, como suele decirse. Podríamos cerrar aquí la investigación. Todo accidente por complejo que parezca acaba teniendo una causa muy concreta… o quizá más de una. ¿Es el exceso de velocidad una explicación completa de lo que pasó esa mañana del 25 de abril en la línea de Fukuchiyama?

Puestos a buscar excusas, podemos decir que el exceso de velocidad es culpa de quien diseñó una curva tan cerrada o de quien diseñó un tren que corría demasiado. El accidente habría tenido menor impacto si las líneas no hubieran pasado a escasos metros de edificios por el centro de la ciudad. Además, ¿por qué no había un sistema automático de frenada para poder evitar una catástrofe cuando a un conductor le pesa demasiado el pie?

No se trata de exculpar al autor material del accidente, pero como investigadores sociales debemos mostrar las causas organizativas que lo favorecen. No tanto para deslindar responsabilidades jurídicas —el juicio está fallado y bien fallado—, sino para hacer emerger la parte oculta del iceberg. Aquellas atmósferas organizativas propensas a inducir grandes y, sobre todo, pequeños accidentes que nunca llegarán a ser conocidos por la prensa pero que amargan la vida diaria de las personas.

Como hemos visto en capítulos anteriores, las organizaciones tienden a hacerse barrocas, se dejan llevar por la hiperactividad, se vuelven obesas de gestión. Desarrollan procedimientos de calidad, sistemas sofisticado de normas y sanciones. Todo muy lógico, muy racional. Pero todas estas «mejoras» nos apartan progresivamente del sentido común directo de negocio. Paradójicamente, la búsqueda ansiosa de la perfección nos acerca al filo de la catástrofe.

Recapitulemos por un momento. Desde una perspectiva micro,

tenemos al joven Takami angustiado y nervioso: veintitrés años, once meses en la empresa. Por fallos anteriores, había sido suspendido de empleo y sueldo, y recluido dos días en un programa de reeducación. En la estación de Itami había perdido cuarenta segundos por no parar en el lugar indicado del andén. Takami tenía miedo de que por ese motivo lo multaran o incluso lo despidieran. Un pobre diablo en un mal momento. Pero no olvidemos que esto sucede en una empresa excelente.

Desde una perspectiva macro tenemos a la West Japan Railway Company, una empresa modélica que tiene el orgullo de formar parte del sistema ferroviario japonés, que admira al mundo entero y enorgullece a la nación japonesa. En la West Japan Railway Company hay de todo: directivos cualificados, procesos definidos, programas de calidad y mejora continua; cuentan además con el asesoramiento del renombrado consultor Masataka Ide, que ha impulsando la excelencia organizativa, reforzando de forma especial su compromiso con la puntualidad. Por último, han diseñado estrictos horarios, exigentes programas de formación y un sistema severo de castigos.

Orgullo nacional y miedo e incompetencia individual forman un peligroso cóctel que, al igual que la hojarasca seca en pleno verano, está esperando una cerilla para que se provoque un incendio. Para descarrilar solo falta que alguien apriete el acelerador.

Si aprietas el acelerador lo suficiente, descarrilas

Está claro que se descarrila porque se aprieta al acelerador. Pero ¿quién aprieta el acelerador? ¿Qué tiene Takami en ese momento en la cabeza? ¿Hay algo que presiona al conductor para que este presione el acelerador? ¿Alguien —persona física o jurídica— está apretando las tuercas a Takami hasta el punto de provocar su descarrilamiento?

Exigir demasiado hace descarrilar. Lo vengo observando desde hace años en muchos ámbitos: estudiantes que se rompen y se pasan meses retirados de los estudios por depresión, adolescentes que deciden aislarse del mundo, padres de familia que pierden los nervios y reniegan de los suyos. Cada día leemos en las noticias cosas parecidas de políticos, cantantes, artistas o futbolistas. Esta exigencia desmedida domina nuestro mundo del trabajo y de la empresa excelente… Y cada vez descarrilamos más jóvenes.

Hace años organicé en una escuela de negocios, junto con el médico Víctor Oliveras, un seminario alternativo que titulamos «Stress directivo y riesgo cardiovascular». La respuesta fue espectacular. La sala se llenó de directivos estresados, la mayoría que ya se habían roto, otros que veían las orejas al lobo o escarmentaban en cabeza ajena.

Nos gusta jugar al más difícil todavía. Estamos de viaje por trabajo, pero tenemos que estudiar el contenido de unos documentos que nos envían desde la central, o negociamos por teléfono con un proveedor mientras en una salita esperamos que empiece la reunión central que ha motivado nuestro viaje. Nos pasa igual que al muchacho del chiste que enseñaba a su padre cómo sabía ir en bicicleta: sin manos, sin pies… y sin dientes. Literal: un ejecutivo me contaba orgulloso que había aprendido por fin a leer mientras conducía. ¡Cómo no vamos a descarrilar!

La cultura japonesa es muy estricta en el tema de la puntualidad, con unos horarios cercanos a la perfección para las entradas y salidas del trabajo. Las interconexiones entre un tren exprés y uno local se realizan, como en una película de espías, mientras los dos trenes se hallan detenidos a uno y otro lado de un mismo andén. Como consecuencia de ello, y dado lo apretado de los horarios, un pequeño retraso produce un efecto cascada.

Es la incompetencia generada por subir el listón de exigencia. Poco después del accidente se apuntó la posibilidad de que el congestionado horario de la línea de Fukuchiyama podía haber sido un factor indirecto que lo propició. Los cambios acumulados en los tres últimos años habían reducido de 71 a 28 segundos el margen de maniobra del tramo entre Takarazuka y Amagasaki, que en total duraba 16 minutos. El informe judicial final acusó a la empresa de proponer horarios poco realistas, que debieron tener un impacto negativo sobre el estado mental del conductor.

Subir el listón buscando la excelencia puede ser una forma de programar el fracaso. Es como subir la línea de los defensas y dejar al delantero en fuera de juego. A veces sucede de forma muy evidente. Una empresa quería aumentar la capacidad productiva de una planta de fabricación de prensas para fábricas de automóviles. Se revisaron los procesos, se estudiaron los puntos críticos y se redefinieron las funciones. Se decidió que cada maquinista, además de su función directa como perforador de aluminio, echara una mano al maquinista de al lado cuando este tuviera que hacer una

rotación en la pieza de aluminio que trabajaba (un cuello de botella que se había detectado). Se creó una nueva figura de responsables de turno. El proyecto fue ejemplar en todos sus aspectos. Se logró pasar de un 30 por ciento de tiempo real de utilización de la fábrica a un 65 por ciento. ¡Doblamos¡ Pero el proyecto fue un fracaso porque se había establecido un objetivo de llegar al 70 por ciento. Para acabar de aliñarlo, a los seis meses el sector de la automoción del que dependían entró en una gran crisis y la utilización de la capacidad descendió estrepitosamente.

A menudo pensamos que aumentar la exigencia es la forma de mejorar el *performance*. Pero esto solo es así cuando estamos desocupados y tenemos además la competencia y los recursos para alcanzar ese nivel de exigencia. La presión nunca es una auténtica solución, como ya analicé en *Gestión de incompetentes*.

La multiplicación de «Presión x Competencia» da un resultado constante. Si la competencia no sube y queremos aumentar el resultado, nos vendrá la tentación de aumentar la presión. Pero ese proceso de presionar, lejos de aumentar la competencia del empleado, lo quema y lo deteriora. Y se entra así en un círculo vicioso, que fuerza a seguir aumentando la presión, aunque solo sea ya para tratar de mantener el resultado. En el límite, cuando la competencia tiende a cero, la presión tiende a infinito.

Cuántas veces he asistido a este fracaso planificado en deportistas, profesores jóvenes o directivos. Es un proceso de profecía autocumplida, que parte de la sospecha de que el empleado es incapaz de conseguir algo, y lo acaba demostrando. Nuestra exigencia excesiva es lo que quema al empleado, aunque luego podemos achacar el fracaso a que el empleado era incompetente de entrada.

Soy partidario del movimiento *slow* que promueve Carl Honoré. En su libro *Bajo presión: cómo educar a nuestros hijos en un mundo hiperexigente* denuncia cómo la alta exigencia es pedagógicamente nula, y sobre todo acaba por dejar la infancia en la cuneta. El nivel es tan alto que todos los estudiantes tienen la conciencia de estar haciéndolo mal, de estar fuera de programa, de no seguir el ritmo. Aprovecho para denunciar aquí, dado que nadie me lee en los finales de párrafo, que por un procedimiento similar hemos liquidado en unos pocos meses un sistema de cajas de ahorro que admiraba a medio mundo desde hacía cien años. La cultura de la excelencia, la lucha por ser número uno, es un juego de suma cero,

en el que solo gana uno y todos los demás pierden. La alta exigencia nos aboca a todos tarde o temprano al fracaso. Podemos llegar a ser el mejor de la clase, pero fracasar por no llegar a ser el mejor del instituto. El premio nacional de bachillerato puede quedar empequeñecido si se compara con el extranjero.

Con nuestra impaciencia personal y organizativa hasta los mayores éxitos acaban en fracaso. Un equipo celebra haber ganado tres años seguidos la liga, pero se deprime cuando no logra revalidar el título por cuarto año consecutivo. No damos tiempo para aprender, ni tiempo para reaccionar. Podemos llegar a ser un fenómeno mediático como Andreu Buenafuente, pero Antena 3 decide cerrarnos el programa antes del sexto capítulo porque no alcanza el *share* previsto. Con este nivel de exigencia, descarrilamos —más pronto que tarde— para llegar antes.

Eso es lo que le sucedió a Ryujiro Takami. Tenía un nivel de exigencia objetiva superior a su capacidad, como se hace evidente por sus repetidas amonestaciones. Pero también se encontraba subjetivamente exigido, estresado por un perverso sistema de control y castigos. La presión ejercida sobre Takami lo llevó al límite, hasta dejarlo en la cuneta. Lástima que cientos de compañeros de viaje se quedaran en la cuneta con él.

Si controlas demasiado, descarrilas

Una segunda causa del descarrilamiento es el excesivo control. Cuando la dirección mide la actividad ajena de forma minuciosa y reiterativa, genera un estrés que disloca esa misma actividad que está vigilando tan de cerca para evitar que descarrile.

Ya hemos dicho que recorrer el tramo entre Takarazuka y Agamasaki en 16 minutos y 25 segundos puede ser todo un reto. Pero el descarrilamiento no habría tenido lugar si este objetivo general no se hubiera descompuesto en trayectos de pocos minutos entre las seis estaciones del recorrido. Lógicamente, hay que añadir los tiempos de parada en cada estación, que después de las últimas reformas había sido reducido de 20 a 15 segundos, para competir con una línea privada alternativa de transporte. Además el tren debe efectuar su parada a la hora exacta en el espacio preciso del andén, que viene marcado por unas líneas rojas. Este pequeño detalle acabó siendo clave en el desencadenamiento de la catástrofe.

Conducir un tren de cercanías, aunque no sea ya en hora punta, se parece cada vez más a una gincana. A Ryujiro Takami la prueba anterior no le había salido bien. En la estación de Itami había frenado tarde y se había pasado de la raya marcada, un claro síntoma de que su ansiedad con los segundos venía de lejos. Se vio obligado, por tanto, a retroceder y perdió en esta operación unos preciosos segundos. Otra vez el vísteme despacio que tengo prisa.

Los dieciséis minutos totales de ese tramo del recorrido estaban repartidos en múltiples actividades que apenas duraban segundos, y Takami salió de la estación de Itami con más de un minuto de retraso. Le quedaban pocas estaciones para recuperar el tiempo perdido antes de llegar a su estación de destino. ¡Qué estrés!

Pero lo que le da más emoción a una gincana es sentir pegado al cogote el aliento de los competidores y, sobre todo, el aliento del controlador de la gincana. Todos los trayectos del ferrocarril moderno tienen una unidad de control central, que supervisa en tiempo real la evolución de las operaciones; es la idea del Gran Hermano hecha realidad.

La mala parada de Takami en Itami abrió una discusión triangular entre el control central, el conductor y el revisor del tren —que se comunicaba con este último mediante radiofrecuencia—, y que resultó ser una distracción fatal. Al parecer, Takami se había excedido ocho metros, algo más de los cinco por los que se aplicaba una penalización ligera.

El espacio que dejamos entre dos controles define el margen de confianza que otorgamos a un trabajador. Control y confianza son conceptos antitéticos. Aunque la confianza se haya convertido en una palabra talismán de nuestro romántico discurso empresarial, no queremos renunciar a controlar tanto como sea posible.

Cuanto más control, menos confianza. El producto «Control x Confianza» se mantiene constante. Si aumentamos el control, desciende la confianza en la misma proporción. En el límite, cuando el control tiende a infinito, la confianza tiende a cero.

En una universidad en que trabajé, los bedeles verificaban que los profesores estaban impartiendo efectivamente sus clases. La puerta del aula tenía una pequeña ventanita con cristal transparente que hacía esto posible. En una ocasión invité a una profesora a impartir una conferencia a la hora de mi asignatura. Lógicamente, la persona que impartía la sesión no cuadraba con la que aparecía en la foto —yo me encontraba sentado en la primera fila— y esta irregularidad

le llegó al decano de la facultad. Este me llamó al despacho y me pidió explicaciones del incidente. Me puse a reír, y le conté que no solo no había abandonado mi aula docente sino que había enriquecido las sesiones con experiencias de terceros. Pero mi sorpresa fue mayúscula cuando el decano abrió una investigación con el fin de juzgar si mi versión de los hechos era cierta. Se organizó una especie de juicio con testigos (alumnos) a los que se les interrogaba si, efectivamente, yo estaba en el aula en ese momento.

Acciones de ese tipo recuerdan la tentación soviética, que buscaba el control absoluto y partía del principio de la desconfianza. Surge aquí de nuevo una profecía de autocumplimiento. Queremos comprobar si alguien es de fiar. Para ello le imponemos normas férreas y no le quitamos la vista de encima. Esto le incomoda y le estresa, perjudica su actividad y hace que cometa fallos. Por tanto, se acaba demostrando que no se podía confiar en esa persona y que hay que aumentar más el control. La desconfianza se alimenta a sí misma.

Tras comunicar con el control central su incidente en Itami, Takami quedó completamente enojado. Es muy probable que estuviera preocupado por cómo disculpar el retraso, por el posible despido u otros castigos que le podían caer.

El control fuera de control hace descarrilar e invita a saltarse el control, a hacer que el mundo oficial y el mundo real acaben siendo mundos en paralelo. Hecha la ley, hecho el intento de trampa.

Tan pronto como partió de la estacion de Itama, a la 9.16.10 horas, Takami se comunicó por el circuito cerrado con el revisor, para que comunicara al control central de la West Japan Railway Company que el rebasamiento había sido menor de lo que en realidad fue: «¿Puedes acortarlo?», preguntó. Y el revisor respondió: «¿No es esto ir demasiado lejos?».

En cualquier caso a las 9.18.07 horas quedó registrada una conversación entre el revisor y el control central, en la que este informaba de un rebasamiento de ocho metros. Y el tren descarriló poco después, casi al mismo tiempo que el centro de control llamaba al conductor a las 9.18.54 horas.

Al parecer, quedó demostrado que Takami iba distraído por las conversaciones con el revisor y el centro de control, a propósito del problema en Itami. Esta es probablemente la razón de que tardara cuarenta segundos en accionar los frenos cuando ya había entrado

con demasiada velocidad en la curva.

La seguridad no era, claramente, en ese momento la prioridad de Takami. Resulta significativo que en el juicio se acabara acusando a la compañía de no poner suficiente empeño en las cuestiones de seguridad. Lo cierto es que él tenía en ese momento su mente centrada en cuestiones que nada tenían que ver con la velocidad. Y ya se sabe que es contradictorio priorizar varias cosas a la vez, aunque en los discursos corporativos se haga continuamente.

Resulta sospechoso que en la cabina del conductor se encontrara un lápiz rojo, y que el cadáver de Ryujiro tuviera un guante quitado, como si hubiera tratado de registrar la conversación que había tenido con el control central, o quisiera consultar algo en el manual de procedimientos.

Demasiadas normas hacen descarrilar

Sería terrible que el conductor hubiera acabado descarrilando por consultar en plena marcha un manual de procedimientos. ¿Procedimientos de qué? ¿De la velocidad a la que se tiene que tomar una curva? Seguro que no.

En la organización barroca los procedimientos de gestión se han separado de la realidad inmediata que gestionan. Takami no estaba tratando de conducir bien el convoy, sino de cumplir con el cálculo teórico de un trayecto y lidiar con la autoridad y con las sanciones de la empresa al respecto.

La normativa se ha convertido en la protagonista. Hay legalismo, exceso de normas que es difícil cumplir. Se pierde el sentido de lo que controlamos y de qué buscamos con ese control. La trasposición de la realidad a su sucedáneo normativo es tan extrema que el conductor, en su lucha con la norma, se olvida de que está tomando una curva a más de 100 km/h al mando de un tren lleno de pasajeros.

Al final «lo que se debe hacer» según la normativa queda completamente desligado de lo que toca hacer en nuestra actividad directa: conducir un tren y transportar pasajeros en este caso. ¿Hay que cumplir con las normas internas o hay que cumplir con las personas que acuden al servicio? Porque no es obvio que las dos exigencias converjan. Dar tanta importancia a las normas, esta primacía de lo formal por encima de lo real, es uno de los síntomas más definitorios de una organización barroca. Espero que la historia

que sigue nos ayude a entender más este punto.

No estoy en condiciones de juzgar —ni es mi intención— desde un punto de vista técnico el juicio al juez Garzón. Pero conceptualmente me preocupa. Juzgar al juez puede ser un deber ético de primera magnitud, pero es gastar energías que básica y directamente deberían estar enfocadas a perseguir el delito, no a perseguir al perseguidor del delito. El catedrático de derecho constitucional Francesc de Carreras titulaba un artículo sobre el caso: «Equivocarse no es delito».

Parece demostrado que el juez Garzón se equivocó en algunos procedimientos. Pero la naturaleza de lo que se juzga es de segunda o tercera derivada. No estamos juzgando una fechoría, ni siquiera que el proceso fuera ilegítimo en su globalidad. Se juzga la forma de obtener unas pruebas que se declaran ilegales. Se acusa a Garzón por ordenar escuchas telefónicas en una prisión entre un interno y su abogado, lo que atenta al derecho a la legítima defensa. Pero no decimos que Garzón sea un delincuente directo.

El tema me parece más preocupante si pensamos que el número de equivocaciones es directamente proporcional al número de actuaciones. El que no hace nada no se equivoca. El juez Garzón ha demostrado tener una capacidad de trabajo mayor que otros muchos servidores del Estado de derecho.

Estas pérdidas de enfoque son constantes en las sociedades complejas en que vivimos. Nos vamos del contenido al procedimiento, del qué hacemos al cómo lo hacemos, del fondo a la forma. De lo principal, de lo substantivo, pasamos a discutir lo derivado o adjetivo, que pasa así a ser considerado lo substantivo.

A propósito de la última huelga general celebrada en España, se ha hablado de dos derechos fundamentales enfrentados: el derecho al trabajo y el derecho a la huelga. Pero sin querer negar el segundo, es preciso reconocer su distinta naturaleza. El derecho al trabajo es más fundamental que el derecho a la huelga. De hecho este último deriva del primero. La huelga es un recurso extremo de presión para lograr unas condiciones de trabajo dignas. Por tanto, el derecho a trabajar es el derecho sustantivo, mientras que el derecho a la huelga es derivado —por no hablar de derechos todavía más derivados como el derecho de un piquete a informar durante la huelga.

En el arbitraje de fútbol, me parece sospechosa la proliferación de tarjetas por protestar las decisiones arbitrales. No digo que los

jugadores, como profesionales de élite que se supone que son, no deban respetar al árbitro, sino que este problema es segundo en relación a la cuestión original del juego sucio. En definitiva, acabamos sancionando lo más evidente, no lo más importante.

En el ámbito de la realidad empresarial esta deriva legalista no es menos evidente. Me dan pánico los totalitaristas de la calidad de gestión, tan propensos a convertir la actividad en procesos quasijurídicos documentados. Para ellos, lo importante es actuar siguiendo el procedimiento que se ha establecido, la atención queda enfocada ahí. Las cosas hay que hacerlas en tres tiempos: solicitando hacerlas, haciéndolas y registrando que se ha hecho. Pero no queda claro cuál es la más importante.

Los perfiles organizativos de los cabezas cuadrada se mueven cómodamente en esta atmósfera. Encuentran siempre razones formales para ensombrecer los logros reales de los empleados con más personalidad. Formatos, indicadores y requisitos son la salsa de su forma de trabajar.

La puntualidad era el objetivo corporativo número uno de la West Japan Railway Company, como también es la puntualidad el caballo de batalla de las almas pequeñas pero con gran espíritu organizativo. Controlar mejor no mejora necesariamente las cosas. Controlar más no da más dinero, a menos que nuestro negocio consista en vender contabilidad.

Por el contrario, la grandeza de alma es un requisito fundamental para la dirección general y para la buena dirección en general. Como comentaba Esteban Masifern, de nada sirve mejorar el cálculo de costes, para descubrir que una partida de ladrillos cuesta en realidad 152 euros y no los 125 que consideramos, si resulta que los vendemos a 2.000 euros.

Un fariseísmo descarrilado

No me cabe la menor duda de que la West Japan Railway Company cumplía a rajatabla los controles de calidad externa, a la vez que impulsaba estrictos procesos de calidad interna.

Nuestras organizaciones tienen algo de fariseas, de aplicar la ley por la ley. Se quedan a menudo atrapadas en el proceso. El fariseo es quien cumple con la letra pero burla el espíritu de la ley, le falta sentido de la dimensión: cuela un mosquito y se traga un camello.

¡Cuántos sistemas de gestión siguen lo que Gracián llamó

agudamente el «cumplo y miento»! La organización nos obliga a definir una planificación, pues para salir del paso la definimos genéricamente y después no la seguimos. El programa informático nos fuerza a valorar un proyecto antes de cerrarlo, pero en lugar de reflexionar y comprobar qué es lo que ha fallado, rellenamos el formulario de la forma menos comprometida para acabar lo antes posible, y seguir con nuestro trabajo.

Cuántos procedimientos de comunicación no logran que nos entendamos mejor. Cuántos informes que no se analizan. Cuánta planificación que no se sigue, porque ni se mira. Cuantos repositorios de *best practices* que nadie consulta, pero que sus encargados alimentan con mucho esfuerzo.

Podemos cumplir —tener los papeles en regla— pero que lo que hacemos no sirva para lo que se pretende conseguir. Será porque he perdido un trabajo por uno de estos casos, pero cuando las noticias traen un nuevo escándalo de agujero financiero, no me acostumbro a pensar que la empresa ha pasado su informe de auditoría prescriptivo. En la investigación suele aparecer que el informe de auditoría tenía salvedades. Pero esta no es la cuestión, porque solo puede afectar ya al proceso legal de dirimir responsabilidades. Se supone que el objetivo de una auditoría es evitar los riesgos, no dirimirlos a posteriori.

Puede suceder —y sucede a menudo— que la actividad sea positiva desde el punto de vista del negocio, pero incorrecta desde el punto de vista del procedimiento. Como asimismo puede suceder —y, de hecho, sucede— que se actúa formalmente bien, pero en el plano real se está actuando mal y, por tanto, se está deteriorando la organización.

La capacidad de dislocación entre el proceso formal y el real es abismal. A veces son mundos en paralelo. ¿La acumulación de certificaciones de calidad aumenta la calidad real percibida por el cliente? ¿La acreditación como Empresa Familiarmente Responsable depende de la sensación de las familias de cómo les impactan las condiciones de trabajo de la empresa? ¿Qué podrá lograr un adhesivo «contra los accidentes de tráfico» pegado en la ventanilla del coche, como ha promovido alguna campaña?

Esta tendencia al «cumplo y miento» acaba desembocando fácilmente en la pura mentira. No hace mucho descubrí cómo mis alumnos universitarios firmaban por otros el control de asistencia —ya no lo hago más—. También he tenido ocasión de asistir en

directo a una firma protocolaria entre mandatarios, para comprobar cómo se firma lo que no se lee. Con todo, estos ejemplos son insignificantes si los comparamos con el cumplo-y-miento de los cientos de informes de auditoría de seguridad que se falsearon durante años en la central nuclear de Fukushima.

Para entender el fariseísmo y prevenirlo no conviene quedarse con ejemplos asiáticos tan alejados. El descarrilamiento de los objetivos suele empezar mucho más cerca, en el instante mismo en que instauramos un sistema de objetivos. ¿Cuántas definiciones de objetivos nos sirven realmente de orientación?

Comprobémoslo: ¿cuántos de ustedes recuerdan los objetivos que se propusieron a principios de curso, que están guardados en algún lugar? ¿Los recuerdan a menudo? ¿Mensualmente, semanalmente, diariamente? ¿Han desarrollado, concretándolo, alguno de ellos?

Si tiene que hacer un esfuezo y necesita buscar la hoja donde escribió esos objetivos, ya ha perdido; es una prueba irrefutable de que no orientan su día a día. Las más de las veces, el sistema de objetivos es un proceso formal, barroco, desenganchado de lo que nos ocupa de verdad. Es algo paralelo al que solemos dedicar algún tiempo mental cada septiembre, y en el que no volvemos a pensar hasta poco antes de que llegue de nuevo el momento de la evaluación.

El impacto real de los sistemas de objetivos en el rendimiento de la organización es muy bajo, a menudo nulo, a veces perjudicial. ¿Qué pasaría si dejáramos de redactarlos, cambiarían nuestras prioridades cotidianas?

No solemos medir lo más importante sino lo más medible, lo más objetivable. Lo cuantitativo anula lo cualitativo. Nos fijamos más en el volumen de ventas que en la calidad de la relación con los clientes. El número de ideas es mucho más evidente que la originalidad e impacto de las mismas. Lo numérico, a menudo, nos distrae de lo más importante. Seguir, por ejemplo, la evolución escolar a través de las calificaciones numéricas nos distrae de análizar el desarrollo del carácter de nuestros alumnos de bachillerato.

Esta histeria de lo cuantitativo, esta exactitud germánica, esta puntualidad espartana son las clásicas virtudes de las personas o de las organizaciones con alma pequeña. Sus efectos los tenemos todos a la vista.

Cuando el remedio es peor que la enfermedad

En nuestro análisis del accidente de tren de Amagasaki hay todavía un misterio por desvelar: los Nikkin Kyoiku o programas de reentrenamiento de empleados de la West Japan Railway Company. Todo lo dicho hasta el momento no es suficiente aún para justificar una incompetencia de tal magnitud. Todavía no conocemos el móvil último del accidente. El informe final del caso llega a decir que estos programas de reentrenamiento son la causa más probable del accidente. Son como el autor intelectual de la catástrofe. Lo afecta todo con la fuerza irresistible de un imán, aunque, como hábil manipulador, no comparece explícitamente en el lugar de los hechos.

El sindicato de la West Japan Railway Company llevaba tiempo denunciando que las sesiones de castigo, por las que tenían que pasar quienes cometían errores operativos, eran lesivas y ejercían una fuerte presión psicológica sobre los empleados.

La compañía, desde 2003, había realizado más de mil de estos programas residenciales. 574 veces en el año 2003 con un promedio de 4,7 días de reentrenamiento. En el año 2004 fueron 608 programas con un promedio de 5,9 días. El programa más largo había llegado a durar 51 días.

Los programas eran tediosos, no incluían adiestramientos sobre técnicas de conducción, sino ocupaciones de carácter más bien penitencial que llevaban a la extenuación física, en actividades repetitivas como limpiar jardines o arrancar malas hierbas de las cunetas. También obligaban a realizar actos humillantes como recitar normativas de memoria o cantar en público himnos del estilo: «¡Antes muerto que impuntual!».

Para Ryujiro Takami el ogro de los Nikkin Kyoiku no era imaginario. Había asistido a tres reentrenamientos durante los dieciocho días anteriores al accidente. Sin esta carga psicológica encima —de la que Takami tenía un recuerdo inmediato— cuesta entender que un empleado sano fuera capaz de perder los carriles de vista, como realmente sucedió. Es fácil imaginar los fantasmas que pasaron por la cabeza de Takami momentos antes de su muerte.

Mi abuelo, que era un buen médico, solía decir que una gripe sin medicinas duraba siete días y una gripe con medicinas una semana. Y parece que los mejores expertos han acabado por darle la razón. Tenemos una mentalidad equivocada sobre las causas de

enfermedades como la gripe o el resfriado, y sobre el efecto de las medicinas frente a ellas.

La gripe, al ser un virus, es inmune a los antibióticos. En la actualidad el sistema sanitario ya pone dificultades para que los pacientes tomen antibióticos en estos casos. Pero el tratamiento durante décadas ha sido —y en buena medida sigue siendo— una semana de antibióticos. Al parecer, además, el virus permanece en nuestro organismo solo unas pocas horas. Por tanto, cuando se administra la medicación, nos encontramos ya en proceso de recuperación.

Los antibióticos contra la gripe interfieren en la recuperación espontánea del organismo, debilitan las defensas naturales contra las infecciones bacterianas futuras, que sí deben ser atacadas con antibióticos.

En nuestras sociedades impacientes, perfeccionistas y protectoras cada vez es más frecuente aplicar remedios que son peores que la misma enfermedad. No es solo que, como afirma el doctor Kovacs, un tercio del gasto sanitario se pierde en falsos remedios. Sino que cometemos la acción estúpida de sobreprotegernos ante la gripe, quedando más expuestos a ella.

Catherine L'Ecuyer, en su defensa de una educación más sencilla, dice: «¿Por qué los niños de hoy en día se ponen a correr, asustados, cuando les cae una gota? Porque existe una creencia popular falsa de que los niños contraen resfriados y gripes cuando están fuera en invierno. Cualquier pediatra nos dice claramente que el frío no es nunca causa del resfriado o de la gripe. De hecho, la Academia Americana de Pediatría dice que si los resfriados y las gripes son más comunes en invierno, es porque los niños no salen de sus clases en las que no hay circulación de aire y están más en contacto entre ellos, lo cual favorece la transmisión del virus». Sin duda, la historia de los mitos y los falsos remedios en medicina daría para muchos libros: desde los manguerazos contra la demencia y las sangrías, hasta la leche contra la úlcera de estómago, pasando por la obsesión por bajar la fiebre a los niños —como si fuera el mal— cuando es un mecanismo del cuerpo para defenderse contra los microbios.

En el cuerpo humano —así como en el cuerpo de las organizaciones— un mal tratamiento, lejos de curar, alarga y agudiza el problema. Los casos más graves proceden casi siempre de situaciones más leves mal diagnosticadas, y de tratamientos que enmascaran o empeoran la incompetencia o la enfermedad real.

El remedio es peor que la enfermedad, porque solucionamos un problema equivocado, un problema imaginado o un problema inflado. Así no solucionamos ningún problema realmente y en cambio creamos problemas que antes no existían.

No sabemos qué problemas solucionaban los Nikkin Kyoiku de la West Japan Railway Company, pero sí sabemos qué problema han ayudado a crear. Y está claro que hay un abismo entre el tamaño de los primeros y el desastre del segundo. Queriendo solucionar a toda costa problemas menores, generamos problemas mayores.

La alergia como falsa alarma

Parece que las alergias proceden de errores de este tipo. El cuerpo humano ve como problemático algo que no lo es —yo soy alérgico al kiwi— y se dispone a combatirlo a toda costa, creando así un problema mayor.

Es interesante observar que las alergias de la piel, por ejemplo, surgen por el exceso de higiene. La piel está acostumbrada a un ambiente aséptico, y desencadena una reacción desmesurada ante la mínima partícula. Si, por el contrario, la piel convive con gérmenes de forma habitual queda naturalmente inmunizada.

Quien no tiene dificultades serias exagera las pequeñas dificultades que sufre. En nuestras empresas «excelentes» podemos reconocer muchos efectos alergia. Organizaciones que se vuelven hipersensibles, maniáticas a las cuestiones de forma, que sacan los problemas de quicio, viendo conflictos donde no ha habido más que malentendidos ocasionales. Así se genera inseguridad en los trabajadores y aumenta la desconfianza de que nuestra actividad en cualquier momento sea revocada por alguna razón formal que desconocemos.

Paradójicamente, la búsqueda del éxito inmediato y para todos los empleados, el no tolerar un grado de éxito que no sea del ciento por ciento nos aparta del éxito posible. La excesiva prevención del mal nos hace más daño.

Debo a mi amigo Santi Aguilar —hoy en Honduras— el descubrimiento del efecto «frío en los pies». Hace ya años me preguntó: «¿Tú tienes frío en los pies?»; a lo que respondí rotundamente que no, que no me lo había planteado nunca, que el frío se tiene en la cara, en el cuerpo o en las manos. La paradoja es que desde ese día no he dejado de sentir frío en los pies. Este efecto

podemos verlo en la siguiente viñeta de Dilbert. Un psicólogo le dice: «Esto es debido a su preocupación por su aspecto físico». A lo que Dilbert contesta: «El aspecto físico nunca me ha preocupado… bueno, hasta ahora».

He observado este tipo de sensibilización en numerosas situaciones. Por ejemplo, no existen problemas reales de homogeneización de nuestra oferta cara a los clientes —es decir no se han generado problemas con las ventas por este motivo—, pero fácilmente al plantearnos esta cuestión descubrimos que no todos los vendedores utilizan un mismo discurso comercial. Así pensamos que estamos descubriendo un problema, pero en realidad lo estamos construyendo.

Seguramente tampoco existen problemas de integración; los trabajadores están tan integrados como necesitan para realizar sus tareas, pero si nos lo preguntamos y nos empezamos a comparar con una situación idílica, seguro que encontraremos problemas de integración.

En una sociedad hipersensible, la dirección debe actuar con cuidado para no provocar problemas donde no los hay, o no aumentarlos cuando son insignificantes.

Los efectos paradójicos e histéricos son impresionantes. Por ejemplo, si escribimos «No mirar aquí» en una tapia de la calle, estamos provocando precisamente lo que pretendemos evitar. En un comunicado de la alta dirección universitaria se nos comunicaba que no estaba permitido realizar exámenes finales fuera del período lectivo fijado. Con ello, implícitamente, se comunicaba que se estaban realizando exámenes fuera del período de exámenes, y que de hecho se «podía» hacer, porque si no no habría necesidad de anunciar que estaban prohibidos. Para evitar este efecto, Solón, al redactar la lista de lo que se consideraría delito en Atenas, no fijó un castigo para el que diese muerte a su padre, porque no convenía que se considerase posible un mal semejante.

El tema de la prevención y de las falsas alarmas me ha interesado siempre. Es un ejemplo perfecto de la organización histérica: desde las alarmas de los bancos que ya a nadie alarman, hasta las molestas advertencias informáticas que cerramos sin leer. Vivimos en un mundo en continuo estado de alarma, pero lo vivimos con relativa calma. Al final no sabemos distinguir ni reaccionar como correspondería en cada caso.

Antes de producirse el accidente de Spanair en el aeropuerto de Barajas, en el verano de 2008, los mecánicos vieron que se había disparado la alarma de la temperatura, pero la desconectaron porque la consideraban poco significativa, y el procedimiento lo permitía. Pero no advirtieron un problema mayor. O peor aún, desconectaron el sistema de alarma que les tendría que haber avisado más tarde de que los flaps no estaban dispuestos para el despegue.

Hace poco tuvimos un simulacro de incendio en la universidad. Hace varios años que ensayamos. Las alarmas sonaron reiteradamente, las puertas se bloquearon como corresponde. Todos los alumnos y todo el personal desalojó sonriente y con calma las aulas, y nos concentramos en el punto de reunión. Durante la comida coincidí con el responsable de prevención, que me dijo: «El día que haya un fuego de verdad les diré que es un simulacro, así desalojarán las aulas con la misma calma y fluidez con que lo han hecho».

Debemos tener cuidado con la seguridad. Estamos acostumbrados a preferir el exceso de celo, que es mejor un falso positivo (que te digan un mal que no tienes) que un falso negativo (que no te digan un mal que sí tienes). Pero en nuestras organizaciones barrocas, con las paradojas del control y del frío en los pies, no estoy tan seguro de que debamos seguir pensando de esta manera. Los efectos indirectos (no buscados) pueden llegar a ser mayores que los efectos directos (buscados).

En el pueblo donde veraneo se han difundido unas precauciones para prevenir los robos. La idea es dar la impresión de que la casa está habitada; dejar por ejemplo las luces encendidas cuando nos marchamos. El problema es que si las luces exteriores de la casa siguen encendidas día y noche durante días, estás dando una señal inequívoca al potencial ladrón de que la casa está vacía.

La prevención excesiva provoca problemas que no existirían sin el procedimiento de prevención. Y a veces, sencillamente, no compensa. ¿Qué pasaría si en el simulacro de evacuación se produce un fatal ataque de histeria? ¿Compensa un enésimo aseguramiento médico si conlleva riesgos de infección o de otro tipo?

Vuelvo a la realidad sorprendente de los grandes accidentes: la catástrofe nuclear de Chernóbil fue provocada por una prueba de seguridad. El exceso de prevención provoca lo que esta trata de

impedir. Por ello no es extraño que los guardias de seguridad sean el colectivo que produce más robos, seguidos de cerca por los administradores de patrimonios en los delitos de guante blanco.

¿Puede vivir tranquila una madre con doce hijos?

Queriendo prevenir la incompetencia al máximo, llegamos a la máxima incompetencia. Los extremos se tocan. Es la esencia de la perversión que analizamos en este libro. Es el corazón del desastroso accidente de Ryujiro Takami, en la perfecta organización de la West Japan Railway Company.

¡Nos preocupamos por tantas cosas que no importan! Nos preocupamos por tantas cosas que no llegan a pasar que hacemos difícil lo fácil, y las cosas nos van peor. Que se lo pregunten si no a los hoteleros de la Costa Brava. Las previsiones metereológicas les hacen un flaco favor.

Se acerca un puente de cuatro días. Es fácil que se prevea mal tiempo para alguno de los días. Luego puede ser que no llueva. En cualquier caso, es seguro que no va a haber mal tiempo los cuatro días seguidos, de forma que impida totalmente realizar actividades al aire libre. Pensado estadísticamente, la estrategia de dejar Barcelona es siempre superior. Es preferible acabar encerrado un día en la costa que encerrarse en la ciudad durante todo el puente. Es menos lamentable desplazarse a la costa y que llueva que quedarse en la ciudad y que finalmente en la costa acabe haciendo sol.

Atribuimos demasiada credibilidad a los malos augurios. En nuestro afán de previsión, acabamos sufriendo por lo que pasa (nos llueve) y también por lo que no llega a pasar (cuando no llueve pero reaccionamos como si lloviera). Terminamos provocando los efectos malignos del mal tiempo aunque finalmente no llueva.

Reaccionamos de forma desproporcionada y precipitada a las malas señales. Y esa misma histeria y esa misma impaciencia hacen que descarrilemos. No damos tiempo a que las personas mejoren. No toleramos el menor fallo y enseguida buscamos un recambio.

En el campo de la economía estos fenómenos histéricos son letales. El miedo a la inflación genera inflación, la desconfianza nos hunde en la espiral de la desconfianza, y el pánico ante la escasez produce mayor escasez por acaparación innecesaria.

¿Cómo puede vivir tranquila una madre de doce hijos, como la

mía? Evidentemente, despreocupándose de muchas cosas de las que nosotros nos preocupamos. Es técnicamente imposible que pueda ayudar a preparar los exámenes de sus hijos como hacemos nosotros, o que tenga un momento semanal para hablar individualmente con cada uno o se involucre en sus juegos. Pero la clave para calmarse está en su máxima: «No preocuparse por cosas que finalmente no pasan».

Es la teoría de Perls contra la preocupación: (Tomado de José María Acosta).

- El 40 por ciento de las cosas que nos preocupan no llegarán a ocurrir nunca.
- El 30 por ciento ha ocurrido ya, por lo que no tiene sentido preocuparse.
- El 12 por ciento está relacionado con temas de salud que no tienen solución.
- El 10 por ciento afecta a preocupaciones diversas cuyos efectos se anulan entre sí.
- El 8 por ciento merece nuestra atención.

Y tampoco ese 8 por ciento de cuestiones se resolverán preocupándonos. Lo que resulta eficaz es ocuparse de ellas a su debido tiempo. La preocupación no resulta práctica porque consume tiempo y energías, y provoca además un estado de ánimo que no es adecuado para afrontar los problemas con garantías.

Hemos mostrado hasta aquí el camino que nos lleva a descarrilar, ese orgullo de empresa excelente, esa pretensión exagerada de competencia, que nos despega de la realidad de la empresa y de la realidad de la vida de sus trabajadores.

Tiene que haber una alternativa ante este fanatismo que consiste, según José Ignacio Saranyana, en redoblar los esfuerzos cuando se ha perdido el objetivo. Tiene que haber una forma más sensata y pacífica de dirigir, que no se preocupa por lo que no merece preocupación. Que sabe poner como urgente lo importante.

Proponemos un management con minúscula, más de andar por casa, poco arrogante, reacio a utilizar palabras como liderazgo, excelencia o calidad total. Una dirección que se propone pocas cosas cada vez, que sabe que nunca alcanzará la perfección y aprende a convivir en un mundo de imperfectos.

Proponemos un management más sobrio, que se plantee trabajar lo menos posible y trabajar lo peor posible. ¿Igual no pasa nada si

no hacemos nada? No buscar tantas cosas. ¡Hay tantas cosas que no hemos perdido si no las buscamos!

Esta es la filosofía de la gestión de incompetentes, que desarrollaremos en la segunda parte de la obra: desconfiar un poco más de los procedimientos de gestionar personas y confiar un poco más en las personas que gestionan esos procedimientos. Ver el negocio más allá de la estrategia, ver personas más allá del organigrama, y mirarlas a los ojos quizá con una cerveza entre manos. Conocer a las personas y reconocerlas como incompetentes, pero pensando que están bien dispuestas, y sobre todo no descalificar a nadie por considerarlo inmejorable.

7
management, con minúscula

Hasta aquí nos hemos ocupado de cuestionar las ideas dominantes del management, es decir, hemos desarrollado la *pars destruens*. Ahora es preciso asentar los cimientos sobre los que poder construir otra forma menos pretenciosa, más posibilista y discreta de plantear la dirección de empresas. Abogamos por un management con minúscula, que es lo opuesto a una dirección omnipotente y omnisciente que aspira a saber y a controlarlo todo, y que se enfada y se considera fracasada si no lo logra.

Proponemos un **management incompetente** que, además de tener grandes aspiraciones, asume sus pequeñas miserias, como el cansancio y la pereza que provoca el trabajo de cada día. Se trata de un management consciente tanto de sus propias equivocaciones como de las de los demás, sin inquietarse por ello. Aquí cabemos todos.

Los directivos son incompetentes, lo reconocemos, pero aun así es lo que tenemos, y no podemos quedarnos con una simple descalificación. «Con estos bueyes hay que arar», es de nuevo la única respuesta realista y económicamente viable ante la difícil situación que hemos descrito. Nos reconocemos incompetentes, pero hay que seguir adelante. Un médico no pierde su capacidad de curar por estar enfermo.

Aquí proponemos un **management pacífico**, porque va a su ritmo; no se alarma ni emociona excesivamente, tiene paciencia. Recordemos: «No se tomó Zamora en una hora». Se propone objetivos sencillos y alcanzables. Mejorar un poco cada día, partiendo del punto en que nos encontramos. Un management discreto, que no estira el discurso más que la manga. Que no corre, que tiene holgura.

Aquí proponemos un **management a la contra**, porque no se basa en el principio de buscar la excelencia sino en el de alcanzar la suficiencia. Porque quien aspira a lo máximo acaba agotado y acaba agotando. Por tanto, tenemos que aprender a trabajar lo peor posible.

También es a la contra porque replantea todos los grandes mitos

de la dirección, desde la estrategia y la estructura hasta la necesidad de controlar o ser exactos en el trabajo. He aquí algunas de nuestras propuestas:

- Contra la estructura, personagramas.
- Contra la estrategia, personategia.
- Contra la planificación, providencia.
- Contra los sistemas, diálogos.
- Contra los documentos, mirar a los ojos.

Proponemos un **management con minúscula**, porque no grita ni levanta la voz, porque está cerca. Se trata de trabajar con los de siempre y en lo de siempre, y con recursos y discursos de andar por casa. Preferimos las palabras sencillas: «jefe» en lugar de «líder», «ventas» en lugar de «marketing», «abastecimiento» en lugar de «supply chain». Recuerdo que, un día, un alto cargo de una empresa pública de la Generalitat de Catalunya llegó tarde a una de mis presentaciones y, cuando vio que mis transparencias estaban escritas en catalán, que era la lengua de uso interno a todos los efectos en la empresa, exclamó sorprendido: «Yo pensaba que esto del management era en inglés».

estructura se escribe con minúscula

El organigrama que muestra la estructura de las empresas ha pasado a convertirse en el icono de qué es una empresa. Nos encanta dibujarlo. Cuando encargo a mis alumnos un plan de empresa, es lo primero que representan, y cuando nos incorporamos a un nuevo puesto de trabajo, queremos saber enseguida la casilla en que estamos ubicados.

Pero los organigramas no son verdad. Son un producto de ficción, de la escuela formalista y racionalista. En ellos, el nivel de autoridad real no se corresponde con el nivel de autoridad formal. En el organigrama del gobierno de un país, todos los ministros tienen un mismo nivel, pero es evidente que no es igual el ministro de Asuntos Exteriores que el de Cultura o el ministro portavoz. Del mismo modo, en los organigramas empresariales, algunas posiciones destacan por el número de empleados o por el volumen de presupuesto, pero también pueden destacar porque las ocupa un personaje relevante en la historia de la compañía o alguien con especial autoridad personal. También pueden destacar porque el

ocupante es amigo —o enemigo— personal del presidente o director general.

Los lazos que en el dibujo del organigrama vinculan a cada empleado con su jefe no deberían tener el mismo grosor, ni el mismo color de tinta, ni la misma distancia. Hay empleados que son una sola cosa con su director, y si este se va se van con él, pero hay también empleados que no se entienden con su jefe, que apenas le saludan o están enemistados. Aunque las líneas del organigrama representen una relación de dependencia, esta puede no existir, de modo que cualquier instrucción que deseemos que pase por ese canal —que existe solo oficialmente— quedará en vía muerta.

En el organigrama también encontramos casos de lo que llamo «inversión térmica del poder». Se trata de cargos tan elevados que quedan desconectados de la operativa de la empresa, y solo cumplen una función de representación. A medida que se asciende por un organigrama, el nivel de poder aumenta, pero llega un momento en que esto empieza a invertirse y, cuanto más subimos, más disminuye el poder real. Esta es la base de lo que se conoce vulgarmente como «patada hacia arriba», tan habitual para aparcar a un político, pero que no es difícil de encontrar en empresas.

Hay posiciones tan prescindibles en el organigrama que a menudo se prescinde de ellas. Existen personas, directivos, comités, departamentos o niveles enteros de la organización que no se sabe qué aportan. La prueba es que se prescinde de personas, departamentos o de niveles enteros, y la organización no se resiente, al menos aparentemente.

¡Cuántos cargos que son solo nominales! Aunque no nos lo acabamos de creer, sobre todo si ocupamos esos mismos cargos. Hay empresas que pueden estar un año sin director general, o incluso dos, si se trata del director de recursos humanos. ¿Nos puede quedar alguna duda de que son cargos prescindibles?

Me viene a la cabeza aquel comentario que afirma que los frecuentes cambios de gobierno que, en el pasado, se produjeron en Italia y sus largos períodos de interinidad son la demostración evidente de que se puede vivir sin gobierno. Porque en esas circunstancias los niveles técnicos —que sí saben lo que se traen entre manos— aprenden a trabajar con independencia de los vaivenes políticos.

Son innumerables los consejeros delegados que luchan por ser alguien en una organización que sin ellos funciona a la perfección.

Mientras tanto los subordinados, además de realizar su trabajo habitual, se ven obligados a gestionar las solicitudes de informes y reuniones generados por la hiperactividad de esos directivos superiores que padecen el Síndrome del Demasiado Tiempo Libre. Cuántos «sombreros organizativos» —cargos superiores añadidos— han sido colocados por encima de directivos competentes, que bien podrían decir aquel «te echo tanto de más como antes te echaba de menos».

Chester Barnard aclaró algo esencial que hemos olvidado. Existe la organización formal y también existe la organización informal, que en realidad debería llamarse la «organización real». Aquí hay escondida una revolución. Si lo informal se opone a lo formal, entonces lo formal tiene mayor legitimidad. Pero si lo informal es lo real, lo que existía antes de ser formalizado, si formal se opone a real, está claro que lo informal debe prevalecer.

Por tanto, si lo formal no coincide con lo real-informal, es preferible adaptar lo formal a lo real y no tratar de que la realidad se amolde a los esquemas formales teóricos. En resumen, si tenemos un líder que no es jefe y un jefe que no es líder, es preferible despedir al jefe y promover al líder informal. Y no hacer lo contrario, como se hace tantas y tantas veces.

Cuando asumimos un cargo nos dan la posibilidad de llegar a ser jefes, pero la jefatura nos la tenemos que ganar a pulso. Tenemos que convertir el poder formal *(potestas)* en poder real *(auctoritas)*. Si después de un tiempo razonable no hemos sido capaces de ganarnos el puesto, debemos abandonarlo. Se nos debe despedir.

El dibujo de un organigrama está dominado por la verticalidad, y en consecuencia no representa el flujo real de trabajo que es horizontal. El organigrama es piramidal y faraónico. Representa una gran cabeza rodeada de multitud de siervos dispuestos en estanterías.

El organigrama subraya el estatus. Y siempre que el estatus prevalece se produce inflación de cargos e inflación salarial. En los cursos de acogida para juniors recién contratados en Andersen las preguntas estrella eran: n.º 2) «¿Cuántos años se tarda en llegar a ser socio?»; n.º 1) «¿Cuánto dinero llega a ganar un socio?».

No me he formado una idea definitiva acerca de cómo deberían ser representadas las relaciones y la dependencia que se establecen en las empresas, pero estoy convencido de que el organigrama es la peor de las opciones posibles. Una empresa es, en la práctica, una

red de relaciones personales, y sería engañoso representar las cosas como no son.

Propongo el concepto de «personagrama» como substituto de «organigrama», para representar que unas relaciones son más fuertes o débiles, o que existen solo virtualmente. Así, podremos descubrir directivos que trabajan aislados, sin capacidad de actuación sobre otras personas. También encontraremos grupos fuertemente cohesionados, que apenas se relacionan con el resto. Es decir organizaciones organizadas en el interior de las organizaciones. Por eso, las escisiones normalmente pueden predecirse.

El personagrama permite incorporar a la «estructura» personas que no forman parte de la estructura (clientes, proveedores, familiares…). Aunque el organigrama establezca que para tomar decisiones dependemos de la sede central en París, las decisiones podemos tomarlas entre amigos que no forman parte de la organización. Por ejemplo, si necesito un abogado es más probable que lo busque en mi personagrama local que en la estructura oficial; es poco probable que haga el esfuerzo de contactar con alguien desconocido de otra ciudad, aunque forme parte de los servicios centrales de la empresa.

Me parece sabia la decisión de prescindir de la intranet corporativa de contactos, y volcarse en Linkedin u otros recursos como el WhatsApp. Los profesionales cada día se comunican con mayor agilidad por medios diferentes al correo electrónico. Además, todo apunta a la necesidad absoluta de dedicarse al networking interno y externo para poder ser un directivo eficaz. Los estudios muestran cómo los buenos directivos se relacionan con muchas personas y de muy diverso tipo —no solo con los que dependen orgánicamente de ellos, ni siquiera con personas que forman parte de la compañía—. Dedican una parte importante de su tiempo a tratar con clientes, ex empleados, personas de la competencia o familiares.

«No crea en la estructura, haga amigos», sería un buen lema para moverse en las complejas estructuras organizativas actuales, porque las estructuras en acción se asemejan bastante a la estructura de una red social.

La predisposición de un servicio interno de soporte a ayudarnos es mayor si encontramos a un amigo —aunque no esté claro que le corresponda realizar ese trabajo— que si encontramos a alguien no-

amigo al que claramente le correspondería hacer el trabajo. Precisamente, la primera manifestación de animadversión intralaboral es negarse a aceptar que el encargo que alguien nos hace es de nuestra responsabilidad.

En ese sentido, el profesor Joan Ginebra va más allá: «La estructura es un mal, no un fin en sí. Pero es inevitable hacer estructuras». Deberíamos hablar de repartir encargos y responsabilidades. Lo que pasa de aquí difícilmente tiene utilidad. Organizar una empresa es poco más que un simple repartir encargos, una tarea más modesta —y más eficaz— que la de repartirse cargos.

estrategia se escribe con minúscula

El otro gran concepto del management contemporáneo es la estrategia. Lo que antes llamábamos «dirección general» hace tiempo que ha pasado a denominarse «dirección estratégica». Poco a poco la palabra «estrategia» ha ido colonizando toda la empresa: marketing estratégico, estrategias de negociación, dirección estratégica de recursos humanos, etcétera.

«Estrategia» es una de las palabras que ha sufrido un mayor uso y abuso. Pero al ser utilizada a modo de comodín ha acabado por perder todo significado. Unos investigadores tomaron discursos empresariales, les retiraron la expresión «estrategia» y el contenido permaneció idéntico. En efecto, no es muy distinto hablar de «necesidades estratégicas de fondos» que hablar de «necesidades de fondos», al igual que un «plan estratégico de responsabilidad social» es exactamente lo mismo que un «plan de responsabilidad social» sin más.

Prefiero hablar de «hacer planes» que de «planificación estratégica», de «quiénes son nuestros clientes» en lugar de «cuál es nuestra estrategia de segmentación», de «cómo y dónde vamos a fabricar» en lugar de la «dirección estratégica de operaciones». Los planes están en la cabeza de los directivos, pero ¿dónde están los planes estratégicos? ¿En un documento Word? ¿En una presentación en PowerPoint? ¿En una publicación o colgados en la web?

La estrategia es la agenda que tiene cada día el director general en la cabeza, qué piensa hacer de forma urgente y qué pospone una y otra vez. La personalidad y los valores del líder determinan las

prioridades organizativas muy por encima de cualquier documento o declaración corporativa. Incluso por encima de las declaraciones de ese mismo director general cuando pronuncia discursos poniendo cara de estratega.

Si, por ejemplo, un director general de una escuela de negocios tiene un perfil de investigador, la institución se orientará hacia la investigación de mil formas (perfil de las contrataciones, foros en los que se está presente, indicadores de gestión…). Si, en cambio, está volcado en las relaciones públicas e internacionales, o muy sensibilizado con el empresariado local o interesado por la economía del país o le gusta el trato con los alumnos, en un horizonte de pocos años la escuela tendrá logros y actuaciones en esa dirección precisa.

Existen unos jefes centrados en el marketing y otros centrados en la formación. Unos y otros darán detalladas explicaciones, justificando por qué hay que invertir precisamente en marketing, o las urgentes necesidades de formación que se detectan. Pero es más probable que un jefe repita el tipo de formación que en su empresa anterior experimentó con éxito, y no que averigüe las necesidades específicas que encajarían teóricamente con su empresa actual.

Las organizaciones y las estrategias son el reflejo (no inmediato) de cómo es la mente, la agenda y la acción directiva de sus actores principales. El directivo histérico estresa la organización, mientras que el abúlico la adormece. Y el amante de los procesos formales contratará a una de las grandes consultoras para que le implante un SAP (¡que Dios ampare a sus empleados!).

Marcel Bich fue el empresario francés que popularizó el uso del bolígrafo, el encendedor y la cuchilla de afeitar de usar y tirar. Pues bien, la cuarta división de la empresa BIC son las tablas de surf… porque era su afición favorita. Un alto cargo de la mayor empresa de automóviles del planeta estudia instalar la que debe convertirse en la fábrica piloto de la General Motors. ¿Adivinan dónde propone ubicarla? En su pueblo natal de Amorebieta (Guipuzkoa).

«First who, then what.» Es decir, primero piensa con quién y a continuación piensa qué vas a hacer. Este es el lema «estratégico» de Jim Collins, que cada día considero más indiscutible. Cada entrenador de fútbol marca un estilo de juego, y si el club quiere otro estilo deberá fichar a otro entrenador. No se le pueden pedir peras al olmo. Lo que más se parece al Madrid de Mourinho es el Inter o el Chelsea de Mourinho. Es inútil pedirle que incorpore

jugadores de la cantera, porque la media de edad de los jugadores que contrata supera los veinticinco años. Siempre contrata a jugadores ya consagrados.

La estrategia está en la mente y en la actuación de las personas que dirigen. No tiene sentido subcontratar su elaboración a una consultoría externa —que podrá hacer un análisis del sector— ni a un responsable interno que no sea de dirección general. Desarrollar la estrategia no puede ser otra cosa que impulsar debates entre directores, sobre qué piensan hacer, qué consideran importante, qué quieren abandonar y por qué.

Las empresas no ganan dinero planificando, midiendo o controlando. Estas funciones están muy separadas de las secciones de la empresa que realmente ganan dinero. Esto es tan así que empresas barrocas de todos los sectores, desde la química Basf hasta la fabricante de electrodomésticos Hitachi, han acabado creando una división de consultoría, por la que venden al exterior lo que nadie les compraba dentro.

planificación se escribe con minúscula

«Planificar es una manera de perder el tiempo típica del mes de septiembre», como me confesó un ejecutivo cuyo ejercicio fiscal empezaba en octubre. En efecto, muchas planificaciones son poco más que un brindis al sol, animadas por la euforia del inicio de curso y la poca actividad. Se producen encuentros directivos en los que se transmite esa falsa sensación de pretemporada de los equipos de fútbol, que piensan que por fin este año van a comerse el mundo, hasta que el inicio de la liga se los come a ellos.

Ese tipo de planificación tiene poco que ver con lo que inmediatamente va a suceder. Es como una liebre que soltamos en septiembre, pero que perdemos de vista enseguida cuando se recupera el ritmo normal de actividad. En noviembre ya nadie se acuerda de la planificación que diseñamos con tanta ilusión… hasta el próximo septiembre.

Cuanto más perfecta es nuestra planificación, más nos aparta de la realidad. Cuanto mejor, peor. Entonces ¿vale la pena planificar? Si decimos que la estructura es un mal, la planificación es un mal mayor: una tentación propia de mentes cuadriculadas y poco operativas. Es la antigua tendencia soviética de querer controlar presente y futuro mediante el plan quinquenal. A menudo,

planificar es un puro ejercicio de apretar tuercas a los demás ante el que cuesta defenderse, una forma de marcar territorio. No puedo callar aquí que, por culpa de una excesiva preocupación presupuestaria, estamos encerrados en un colosal círculo vicioso de austericidio en nuestras economías del sur de Europa.

Lo interesante del caso es que los grandes de la empresa apenas planifican. Como comentaba Bill Derrenger, consejero delegado de Kellog: «Lo curioso de mi vida, no solo de mi trabajo, es que nunca he hecho nada de manera planificada. He tenido oportunidades y mucha suerte… Miro hacia atrás y tiene mucho sentido todo tal y como me ha ido saliendo. Cuando alguien te explica lo pasado, da la impresión de que lo tenían planificado, pero no… es la forma como lo cuentan. Todos necesitamos explicar y oír historias, pero la historia no existe nunca al principio».

Los negocios no surgen de una planificación explícita. Los demarrajes respecto de la idea original son impresionantes. Por ejemplo, Jaime Alguersuari crea con su hermano la revista *SoloMoto* para poder pagarse sus carreras, y acabarán siendo los empresarios de referencia en publicaciones deportivas en España. También Pau Garcia-Milà inventa a sus dieciséis años el software para compartir archivos eyeOS, porque vive en una calle con mucha cuesta en Olesa de Montserrat y quiere compartir apuntes con su amigo Marc sin moverse de casa. Pocas cosas acaban siendo como se habían pensado. Nokia era un fabricante de botas para el ejército ruso que tuvo que reciclarse con la desaparición del imperio soviético; y la empresa 3M solo refleja la realidad en la primera de sus M: Minnesota Mining & Manufacturing, porque de minería y de manufactura tiene bien poco.

Abogo por planificar lo menos posible, por definir pocos ítems y escribirlos sin decimales. A partir de un primer nivel de planificación, el esfuerzo adicional rara vez compensa. La planificación perfecta no existe, no tanto porque nuestra capacidad de planificar sea limitada, sino porque existe un grado de azar que no podemos controlar. Los ingleses hablan de la existencia de un mundo de cosas imprevisibles, que *just happen*.

La planificación se construye, normalmente —y no veo otra forma de hacerlo—, como una proyección de las tendencias que se han dado hasta el momento. Por tanto, por definición no puede incorporar la novedad. La planificación nunca anticipará los auténticos cambios. Como dice Murphy, la única verdad inmutable

es que todas las predicciones fallan.

Es preciso hacer la planificación tan *light* como sea necesario, que solo defina los primeros meses y se vuelva borrosa enseguida. Hay que planificar de forma flexible, concretando el principio, e ir adaptándonos a lo largo del año. Deberíamos planificar menos y replanificar más. No agotarnos planificando, de forma que nos quede energía para la replanificación.

Casi estoy por recomendar el abandono del Excel, aunque reconozco que lo utilizo. Pero no hay que dejarse arrastrar por su capacidad de seducción estética, por el efecto del falso concreto. Si con un gráfico muestro que en el período 21 se dará probablemente una desviación de 5,78 nadie será capaz de discutírmelo, aunque sea una simple proyección de unos parámetros discutibles. La forma domina sobre el fondo. Jugando hábilmente con los formatos, se puede impedir cualquier reflexión sobre los números de fondo en los que está basada la planificación.

Los ejercicios barrocos de planificación tienen mucho de ejercicio escénico, y cargan de razón a quien los expone con convicción. Permiten defender brillantemente qué pasará en el futuro, a la vez que justificamos —también brillantemente— por qué no ha sucedido lo que en el pasado dijimos que sucedería.

Es preciso planificar menos y saber reaccionar más. He tomado de Kariñe Idígoras la frase «Mientras van viniendo vamos viendo», porque muchas veces conviene trabajar de ese modo. En mis tiempos de Arthur Andersen utilizábamos el juego del Amazonia, una especie de juego de la oca con amenaza de tormentas y mosquitos, para practicar planificación. El discurso oficial era que valía la pena esperar antes de salir, para poder recabar información y planear bien la travesía. Pero, como pude verificar en varias ocasiones, no era esta la mejor estrategia para obtener el mayor número de diamantes y ganar el juego. Por el contrario, compensaba salir antes, eso sí, bien pertrechados con quinina contra los mosquitos y lonas, en previsión de las tormentas.

Cuando dirijo actividades formativas, uno de mis lemas favoritos es: hasta lo imprevisto está previsto. Esto no significa que todo tenga que estar planificado al milímetro, sino que hay que ir pertrechado para reaccionar, tanto en el caso de que al director general se le ocurra tomar la palabra e iniciar un debate espontáneo de hora y media, como si no se presenta para dar el *speach* inaugural. Hay que replanificar tiempos, contenidos y discursos

sobre la marcha. No hay otra opción. Si tenemos aspiraciones a responsabilizarnos de algo vivo, ya sea un equipo de fútbol, una empresa o una familia con hijos, hay que aprender a trabajar así, saber moverse en la incertidumbre. Los cabezas cuadrada no sirven para dirigir. En su reclamo por la previsión exhaustiva estresan demasiado a los demás y se estresan demasiado ellos mismos.

Conclusión: planificar lo menos posible. O, dicho de forma castiza, no por mucho madrugar amanece más temprano. Para mejorar la eficacia de las organizaciones y disminuir significativamente el nivel de estrés, propongo pacificar la planificación, reducir la frecuencia y la intensidad de las revisiones. Si cada semana cerramos presupuesto, pasar a cerrarlo cada quince días; si es cada mes, pasarlo a bimensual; si es bimensual, pasarlo a cuatrimestral, semestral o anual.

La planificación por sí misma tiene escasa utilidad, a no ser que sirva para reflexionar sobre cómo hacemos las cosas y qué podríamos hacer. Y esto exige un poco de horizonte de trabajo. Revisar en exceso desvía la atención de lo que importa. Trabajar para que nos revisen estresa innecesariamente.

Vivir en una continua planificación es vivir en el error. La planificación introduce un tipo de errores que no existían antes: los errores de planificación. Así podremos acertar en lo que queremos y fallar en la planificación, de la misma forma que podemos cuadrar la planificación —normalmente a martillazos— y equivocarnos en el negocio.

La planificación oficial y la gestión oportuna descarrilan con facilidad. Es más, funcionan como procesos paralelos. Está universalmente extendida, por ejemplo, la costumbre de que antes de empezar un curso debe presentarse un programa de contenidos, y, últimamente, además, tiene que complementarse con la explicitación de los objetivos, las metodologías y varios campos más, a veces por cada día de sesión. Si la planificación de una actividad no se cumple, ¿quiere esto decir que el curso no ha sido bueno?

Planificar con la táctica de los alcohólicos anónimos

Hay que vivir al día. Esta es la filosofía del *carpe diem* bien entendida, y leída directamente de Horacio. Debemos trabajar cada día como si fuera el primero y pudiera ser también el último. No

tenemos que preocuparnos por un mañana que ni siquiera sabemos si para nosotros existirá. Es el presencialismo, vivir en el hoy y ahora. Es la táctica de la exitosa asociación alcohólicos anónimos: proponerse no beber un día cada vez.

Las personas que corren maratones siguen esta misma lógica, seguir un kilómetro más y después otro más y otro más. Seguir la estrategia del *one step further*: plantearse qué haré mañana e ir sumando mañanas, porque cada día es nuevo y tiene un final específico.

Alguien me hizo ver que la principal oración cristiana, el Padrenuestro, está construido sobre el mismo concepto. Se pide a Dios que nos dé el pan del día, no todo el pan para los próximos días, la próxima semana, meses o años venideros. Para cada día el pan de ese día y basta.

Es como se actúa en una gincana. En cada control recibes instrucciones para acometer la etapa siguiente. Tienes que pensar y tomar decisiones incrementalmente. En cada punto planificas el siguiente tramo. Es así como se desarrollan y crecen realmente las organizaciones. Lo que nace grande es monstruoso.

Me viene a la cabeza una pregunta que hacen a menudo a mi madre: ¿quería tener familia numerosa, doce hijos? A lo que suele responder con rotundidad: «No, si cuando me casé me hubieran dicho que iba a tener doce hijos, sin duda me habría echado atrás. Pero vino el primero y me gustó, y luego el segundo, y luego el tercero, y así hasta doce». De aquí he sacado mi fórmula ante la pregunta que me hacen a mí. ¿Siete hijos? Si yo tengo dos, por ejemplo, y no puedo con ellos. Lo mismo me pasa a mí —suelo responder—, la capacidad máxima de hijos que una persona puede aguantar es una fórmula móvil: uno menos de los que efectivamente tiene.

Mejor no lo escriba

Después de insistir en la necesidad de escribir los conceptos de empresa con minúscula, propongo ahora dar un paso más: no escribirlos ni con minúscula: sencillamente, no escribir. ¿Podríamos funcionar sin estrategia (escrita)? ¿Podríamos gestionar sin objetivos (escritos)? ¿Podríamos trabajar sin definiciones (escritas) de las tareas?

Quiero que se me entienda, soy partidario de que cada uno ponga

por escrito las responsabilidades principales que piensa que asume, o de anotar saliendo de una reunión las decisiones que se han alcanzado. Escribir de forma puntual y como herramienta de trabajo es muy distinto a convertir la escritura en el objetivo y lo escrito en el principal resultado.

El caso de las descripciones de puestos de trabajo es paradigmático de este proceso barroco, que va en paralelo a las exigencias reales del empleado. Aterrizan en la empresa unos expertos —inexpertos— con unas categorías específicas — mejor dicho, genéricas—, con las que hay que decir a qué nos dedicamos. No sirve decir «me dedico a pasar algo a máquina», «reclamo cosas por teléfono», «limpio el ordenador de los correos basura que llegan sin parar» o «busco papeles que el jefe ha extraviado». En cambio, tengo que dirimir cuestiones abstractas como el grado de «complejidad», «autonomía» o «impacto en la organización» de mi trabajo.

No se busca que cada empleado comprenda mejor sus tareas y se entienda mejor con su jefe. Se busca por encima de todo la comparabilidad vertical y horizontal general. Poder asignar puntos y niveles, convertir el «cómo hago las cosas» y el «qué debo hacer» por el simple «cuánto». Transformar lo cualitativo —que lleva mensaje— en cuantitativo, cuyo único mensaje puede ser salarial. La mayoría de las descripciones y valoraciones de puestos de trabajo tienen como objetivo defender un aumento de sueldo u oponerse a él.

Otro campo en el que se pone en evidencia la futilidad del papeleo es el de las presentaciones de servicios profesionales. Esos nutridos documentos en los que las consultorías tratan de demostrar que son perfectas, que van a hacer un trabajo perfecto y que conocen perfectamente nuestro negocio. Nada más lejos de la realidad. Las propuestas están plagadas de suposiciones sin demostración empírica. Cuanto más se inventa, más engorda la propuesta. Apenas existe relación entre lo que de verdad se busca con el proyecto y los objetivos que se mencionan retóricamente en el documento.

Ya ven qué adaptadas están las propuestas, cuando puedo asegurar que la mayoría de los objetivos caen en las siguientes categorías: a) mejorar la eficiencia y la satisfacción del cliente, b) fomentar la integración y motivación de los empleados, y c) desarrollar la cultura organizativa. Por supuesto, todo aliñado con

unas fotos impactantes del sector y unos gráficos perfectamente diseñados.

Cuando trabajaba en Arthur Andersen explicábamos el chiste siguiente, que está relacionado con lo que acabo de decir. Se muere alguien y le presentan dos opciones: el cielo, con tranquilidad y música gregoriana, o el infierno, consistente en una playa caribeña con chicas esculturales, música de baile y refrescos de coco. El difunto lógicamente escoge el infierno. Pero, al llegar, se encuentra el típico infierno de fuego y demonios pinchándote con el tridente. Entonces se va furioso a los organizadores y les pregunta: «¿Dónde está la playa y las chicas y los refrescos?». A lo que le contestan: «Bienvenido al infierno de verdad, eso era solo la propuesta».

En su curso sobre venta profesional, Mahan Khalsa propone prescindir de las propuestas escritas. Las propuestas no venden, venden las personas. ¿Tiene sentido que un consultor dedique jornadas enteras a elaborar un documento genérico que el cliente potencial va a leer en pocos minutos? ¿No tendría más sentido dedicar una cuarta parte de ese tiempo a hablar directamente con las personas que encargan el proyecto, para recoger sus inquietudes y ver qué podemos hacer realmente?

Esta es la idea de fondo del concepto de venta de Khalsa, eludir el mundo de la apariencia y las verdades a medias que alimentan textos y discursos organizativos: «Let´s get real or let´s not play». ¿Nos atrevemos a «funcionar sin papeles», a abordar sin complejos el cara a cara con nuestros potenciales clientes?

En el mundo anglosajón se ha popularizado el concepto del síndrome TMI (Too Much Information) que advierte de que el exceso de información no aumenta la información útil sino la confusión. Normalmente no tenemos en cuenta que, a partir de cierta cantidad de datos, incorporar nuevos datos hace perder la idea global de qué queremos expresar.

McPherson, en la empresa Dana, ordenó que fueran quemados los gruesos manuales de organización y los sustituyó por una página con la filosofía de la empresa. Y Marcus Sieff en Marks & Spencer eliminó el papeleo en un 80 por ciento y sustituyó los manuales de política y organización por dos libritos con doce páginas cada uno.

A veces podemos utilizar este efecto TMI a nuestro favor. Por ejemplo, si queremos bloquear una decisión podemos aportar una cantidad indigerible de información; si tenemos que escribir un correo electrónico, y queremos esconder el verdadero mensaje,

diremos lo que importa y otras diez cosas que no importan; si tenemos que contestar un correo electrónico, pero no queremos abordar el asunto más espinoso, aprovecharemos cualquier rendija de TMI del correo recibido: podemos alabar la celeridad de la respuesta o su buena redacción.

La irrelevancia de los estudios y los textos largos es un secreto a voces. Podríamos aplicar aquí el refrán: «Ante el vicio de escribir, la virtud de no leer». Para concretar: cuidado con escribir correos electrónicos de más de tres párrafos. Porque cuando se reciben se archivan para cuando tengamos tiempo. ¿Cuándo tendremos tiempo para leer esa nueva normativa de dieciséis páginas que se ha colgado en la intranet?

Pocos empleados conocen los objetivos escritos, las normativas, las directrices de orientación general, los valores de la organización. No es un problema de memoria. Los valores por escrito tienen escaso interés. Los valores que cuentan son los que tenemos grabados en nuestros criterios de decisión y en nuestra forma de pensar. Escribir una lista de valores no solo suele ser inútil, sino que puede resultar contraproducente, cuando se evidencia su disparidad con la realidad.

La estrategia como un diálogo

Si definimos la estructura como relaciones entre personas, deberíamos definir la planificación estratégica como un diálogo. Desarrollar valores corporativos es abrir debates, y tampoco se alejan de esta idea de conversación los sistemas organizativos más *hard* como pueden ser la evaluación o el sistema de remuneración. Lo más importante de un proceso de evaluación es que consiga buenas conversaciones sobre lo que se ha hecho y sobre lo que se va a hacer, sobre las formas de trabajar que hemos encontrado y sobre las dificultades. De igual forma, la eficacia de un sistema de retribución reside en que se hable mucho del trabajo y muy poco de dinero, que pequeñas cantidades adquieran mucho valor por lo que significan.

Toda actividad de *visioning* y *teambuilding* debe orientarse al diálogo. Está claro que las actividades de desarrollo organizativo son muy convenientes para la organización. Son como la gimnasia que hay que hacer para mantenerse en forma, pero no importa tanto lo que se haga como que se haga algo. Puede tener el mismo

efecto un programa de liderazgo que uno de comunicación, o uno de sugerencias de mejora o de propuestas de ahorro.

El objetivo técnico del programa es lo de menos, lo importante es hallar ocasiones para preocuparse unos por otros, para escucharse, para estar juntos, para pensar qué hacemos y cómo lo hacemos. La dimensión conversacional, es decir el diálogo en sí, es más importante que el contenido propuesto para dialogar. Sería un error invertir la importancia relativa de estos elementos. No importa si hablamos de valores, liderazgo o de calidad, o qué documentos ha generado el debate. Lo que importa es el debate, importa que hablemos.

Al acabar un encuentro de dos días en la montaña discutiendo la estrategia, podemos tirar a la papelera las conclusiones explícitamente alcanzadas. Se podría volver con el papel en blanco, porque lo importante que nos llevamos está en nuestra mente. Traemos recuerdos, sensaciones, personas a las que conocemos más. En algún lugar del corazón hay oculta una nueva inspiración, que nos retornará cuando la necesitemos.

Al final lo que más queda es lo menos formal. ¿Qué recordamos mejor, las propuestas de cambio estructural o el restaurante donde cenamos la última noche y quién discutió con quién? La mejor conclusión que se puede sacar de un diálogo entre directivos es que hay que continuarlo. Los documentos que se escriben en esos encuentros no pueden hacer justicia a la riqueza del debate que los genera. Su contenido se evapora en breve. Las conclusiones se acaban retocando y distorsionando, para encajarlas en la legalidad vigente.

Todas las actividades de formación deberían tener este carácter dialogado, desde el jardín de infancia hasta el posgrado. Cuando lo pierden, pierden todo su efecto. Nos gusta dejar escritos en papel unos conocimientos que solo pueden residir en el alma de cada uno. Acumular cientos de páginas crea la ilusión de que sabemos mucho. Acumular en una memoria externa —como el papel— lo que somos incapaces de asimilar personalmente nos da una falsa sensación de seguridad.

8
Trabajar lo peor posible

No estoy de acuerdo con el discurso actual de que conviene promover la cultura del esfuerzo. Le veo cierto aire kantiano, del deber por el deber. Por supuesto tenemos que trabajar porque hay que trabajar, porque la vida es así. Pero aunque se trata de una obligación imperiosa, tenemos capacidad para decidir hasta dónde y cómo queremos llegar. Las personas que nos rodean no tienen la culpa de que nosotros vayamos tan estresados.

No es lo mismo la cultura del esfuerzo que la cultura de la exigencia, que sí defiendo. Hay esfuerzos que son constructivos, pero también los hay totalmente inútiles, contraproducentes. Apretar los puños no soluciona realmente los problemas. Solo los disimula para que vuelvan a salir por otro lado.

Paradójicamente, trabajar lo peor posible (una idea que debo a Leopoldo Abadía Jr.) es la forma de trabajar lo mejor posible. Esto es así por el principio de los rendimientos decrecientes: cuando reducimos los esfuerzos mejora la productividad. Gestionar bien no consiste en aplicar los mejores métodos y los mayores esfuerzos en todo momento.

El primer principio universal de gestión es: «Lo mejor es enemigo de lo bueno». Por tanto, hay que hacer lo que podamos en el tiempo que tenemos; no lo mejor que podamos independientemente del tiempo y de los recursos que tengamos disponibles. Hay que aprender a trabajar lo peor posible. La mejor escuela psicológica actual propone el tratamiento conocido como «intención paradójica» para hacer frente a los miedos. Si nos preocupa llegar tarde, proponernos explícitamente llegar tarde. Aquí recomendamos algo parecido: proponernos hacer algunas cosas mal. Quizá no pase nada. O quizá incluso descubramos que es mejor así.

El efecto biquini: menos es más

En el mes de mayo las tiendas de ropa entran en plena campaña de verano, y en un escaparate lleno de biquinis leo el cartel: «Menos es Más». La vida está llena de este efecto biquini. Según Josep Maria

Espinàs, los libros mejorarían en un 20 por ciento si redujeran sus páginas en esa misma proporción. Lo mismo puede decirse de los metrajes de las películas, del número de canciones que entran en un CD de música o de las temporadas de una serie televisiva.

Mejorar es descartar, cortar, decidir qué nos quedamos y qué otras cosas igualmente interesantes dejamos de lado. Así se hace —así debe hacerse— en el rodaje de una película, en la grabación de un álbum de música o en la presentación del catálogo de productos. Jorge Luis Borges resumía así el secreto del buen escritor: «Escribir mucho, corregir mucho, romperlo casi todo. Y sobre todo, no tener prisa por publicar».

El efecto biquini hace que trabajar lo peor posible sea mejorar el resultado. Es muy poco lo que realmente importa, lo que se tiene en cuenta cuando valoramos algo o a alguien. ¿Cuántas y qué cosas inclinan la balanza del «me gusta» o «no me gusta» en un candidato político o en un producto?

La parte relevante de un trabajo, la que realmente miramos, es muy concreta. Se trata de otro aspecto del efecto biquini. En un trabajo de fin de carrera de cien páginas el impacto depende básicamente del título, del abstract, de la introducción, de los gráficos, de las conclusiones y del formato de la bibliografía: de veinte páginas a lo sumo. Es la implacable ley del 80/20 que lo domina todo: el 80 por ciento del resultado depende del 20 por ciento de las páginas, de las personas, de los minutos, de los productos, de las zonas… Y todo el otro 80 por ciento aporta apenas el otro 20 por ciento.

Este principio de ir al cogollo lo utilizan todos los grandes profesionales, los buenos comunicadores, los vendedores y negociadores, y hasta mi dentista que —como el gran cocinero— solo aparece para dar el toque en el momento clave. Pero para saber hacer esto es necesario tener una idea clara de dónde está la esencia y qué es relleno.

En el campo de la gestión de operaciones, así como en el del marketing, se va extendiendo la filosofía del *Simplicity wins*: plantear la actividad de la forma más simple posible, reduciendo la atención a las escasas partes del proceso que realmente añaden valor.

Un comerciante puso el siguiente rótulo en su tienda: «Aquí hay pescado fresco». Alguien que pasaba le sugirió que lo cambiara por «Hay pescado fresco», porque poner «aquí» resultaba reiterativo.

Una segunda persona sugirió cambiarlo por «Pescado fresco», porque también era obvio poner «hay». Un tercero añadió que se podía dejar en «Pescado», porque se sobreentendía que tenía que ser fresco, e incluso alguien podría pensar que quizá no era tan fresco. Por último, un transeúnte sugirió quitar el cartel, porque con el olor que desprendía en la calle resultaba evidente que era pescado.

Hacer las cosas sencillas no es tarea fácil. Mostrarlas complejas es, sin duda, bastante más fácil. Cuando empezamos a aprender sobre algo, entramos en un período analítico, acumulativo de datos y detalles, un período de coleccionista. Solo más adelante somos capaces de simplificar, de acercarnos progresivamente a aquel espíritu de Antoni Gaudí: sencillamente genial, genialmente sencillo.

Los mejores sistemas de retribución y de objetivos son también los más sencillos. Lo complejo desorienta, confunde y paraliza. Es necesario mucho valor para quedarse con lo esencial, para ser capaz de convencer con una sola transparencia. Preferimos refugiarnos en la complejidad.

El principio de la simplificación es lo más contrario al espíritu del barroco, a ese intento de tenerlo todo, de no renunciar a nada. Es contrario a esas típicas síntesis verbales que dicen que «estamos centrados en los resultados, sin olvidar la importancia absoluta de las personas, el reto por la innovación y la contribución a la sociedad». Queremos introducir dirección por misiones, pero sin abandonar la gestión por competencias o el seguimiento del cuadro de mando integral.

Deberíamos practicar el complicado arte de hacer las cosas sencillas. Simplificar estructuras, normativas, procedimientos, manuales, discursos… quedarnos con la mínima expresión organizativa, que es la que es eficaz e impacta realmente.

Cuando hablamos de principios organizativos existe la tentación de usar un decálogo. También es popular quedarse en el número siete. Pocas veces se baja hasta cinco o hasta tres. Pero para muchas actividades organizativas el número ideal es uno. ¿Por qué no centrarse en un nuevo producto, un nuevo objetivo o una nueva línea estratégica?

«Lo bueno, si breve, dos veces bueno» es una frase que utiliza a menundo Baltasar Gracián y que forma parte del acerbo popular. Pero apenas se conoce cómo continúa: «Y aun lo malo, si poco, no tan malo». Por tanto, no solo lo bueno tiene razones para

abreviarse, lo malo las tiene en mayor medida, para que disminuya el ridículo o el suplicio. En cualquier caso, hay que ser breve.

Dos extremos: Alexis versus Rexach

Exigirse al máximo no conduce al éxito sino al fracaso. Querer dar el ciento por ciento es otra trampa, una verdad a medias, de la que hemos de huir. Para rendir al máximo hay que esforzarse el mínimo. El máximo esfuerzo no es psicológicamente sostenible en el tiempo. La tensión decae necesariamente. Los entrenadores de los grandes equipos de fútbol se quejan de que no se puede jugar el partido del año cada tres días. Exigirse siempre al máximo es técnicamente imposible y acaba pasándonos factura.

Se dice de algunas situaciones que son como jugar al siete y medio, porque es tan malo quedarse corto como pasarse. Pero quien piense así no entiende el juego. Quedarse corto es mucho mejor que pasarse. Si nos pasamos, perdemos; si nos quedamos cortos, quién sabe. Igual se pasan todos los demás —como frecuentemente sucede— y podemos ganar.

En la vida personal, social y de las organizaciones es preferible quedarse con hambre que darse el gran atracón. Y mucho más fácil de solucionar. La aceleración y la hiperactividad son defectos típicamente juveniles. La persona que no se conoce, en su ingenuidad, se cree omnipotente, y tiene por ello mayores probabilidades de estrellarse.

A menudo solo descubrimos el límite de nuestras capacidades cuando las sobrepasamos. Somos así. Pero entonces puede ser demasiado tarde. Es lo que se llaman experimentos destructivos: descubrimos el límite de resistencia de algo cuando lo rompremos. Este es el caso de Alexis, el extremo del Futbol Club Barcelona.

El 3 de marzo de 2012, en su primera temporada en ese equipo, el delantero azulgrana no pudo terminar el encuentro ante el Sporting por una lesión muscular. Se le diagnosticó una rotura fibrilar en el músculo aductor derecho, que le obligaba a estar entre diez y quince días más de baja. El entrenador, Josep Guardiola, comentaba en rueda de prensa: «Me duele perder a Alexis. Ha sido un año en que le hemos pedido mucho. Seguro que con esas lesiones aprenderá como futbolista a entender su cuerpo. El deseo de ganar, de hacerlo bien, a veces influye. Es un chico muy joven que debe saber cómo funciona este invento. Debe controlar su cuerpo, su

mente, sus esfuerzos. Es una dificultad más que tenemos que superar».

Procurar el máximo esfuerzo es contraproducente para la mente y para el cuerpo de un trabajador. Alexis lo da todo en el campo. Se esfuerza tanto —y se expone tanto— que acaba lesionado con frecuencia. Así no puede ayudar al equipo. Ha estado más de media temporada de baja y su integración con el juego del equipo sufre una marcha atrás con cada baja.

El caso de Alexis me trae a la memoria, por contraste, el caso de otro conocido extremo del mismo equipo. Se trata de Carles Rexach. Tenía fama de ser muy bueno técnicamente, pero también de vago. Se decía que, cuando se lo proponía, podía marcar tres goles en un partido, pero solo cuando se lo proponía. No hace mucho, en una entrevista en la radio, le preguntaron qué pensaba al respecto. Rexach dijo que hacía el esfuerzo que era necesario, no más. Es decir, trabajaba tan mal como podía. Ahora, en un periódico deportivo, escribe regularmente una columna que titula: «Correr es de cobardes».

Hace tiempo que vengo reivindicado la necesidad de trabajar a velocidad de crucero, un ritmo que equivale al desplazamiento de una persona que camina a 4 km/h (al 75 por ciento de sus posibilidades). No se trata de pasear relajadamente contemplando el paisaje, ni de ir con la lengua fuera. Podemos ir a mayor ritmo una hora al día, un día a la semana, una semana al mes o un trimestre al año. Pero no la mayoría de horas, de días, de semanas y de meses, como cada vez más se nos exige.

Nuestra sociedad hiperactiva y barroca lleva todo a su punto de saturación. El seguidor de la serie *Dr. House* puede digerir cuatro episodios seguidos, desde las diez de la noche hasta las dos de la madrugada, y a quien le guste el fútbol puede verlo cada día de la semana; y si no le gusta el fútbol, más vale que vaya cambiando de gustos. Los niños españoles tienen el horario escolar más largo de Europa, pero, además, realizan regularmente actividades extraescolares, deportivas y artísticas, repasan las asignaturas, preparan los exámenes, hacen los ejercicios y realizan trabajos en grupo. La agenda de nuestros escolares va tan apretada que los padres tienen que pedir cita al hijo con una semana de anticipación para llevarlos a una zapatería.

Todo va tan ajustado —no hay tiempo para dormir— que al mínimo contratiempo descarrilamos. No podemos ponernos

enfermos, ni celebrar un cumpleaños entre semana, ni asistir a un entierro de un familiar. Si además resulta que su hijo o hija son aficionados al fútbol, y que también tienen serie favorita, entonces lo más probable es que al entierro que asista sea al suyo propio. Bueno, quizá exagero, pero de lo que puede estar usted seguro es de que tendrá que visitar al psiquiatra, o él vendrá a visitarlo a usted.

Quien quiere agotar un tema acaba agotado y agotando

Las empresas parecen regirse por la ley de Barber, que dice que cualquier cosa que merece la pena hacer, merece la pena hacerla en cantidad para que sobre. Tenemos empresas opulentas, donde hay demasiado de todo: demasiada formación, demasiado control, demasiado cambio, demasiado management. Necesitamos tres autorizaciones para enviar un correo electrónico de una línea, meramente informativo. Y no estoy inventándome nada.

Pensamos demasiado. Y cuando se piensa tanto acabamos trastornándonos, como le sucedió a Don Quijote. ¿No tiene usted muchas veces la sensación de que damos demasiadas vueltas a las cosas? A medida que se alarga un debate es más probable que se pierda el argumento. Cuando preparamos una presentación en PowerPoint, defender el documento se convierte en lo principal. Cuando necesitamos una normativa que diga cosas tan obvias como que el horario hay que cumplirlo, puede asegurarse que la capacidad de hacer cumplir el horario es nula.

En definitiva, ponemos el proceso por delante de la idea de fondo. Y perdemos de vista el destinatario y el sentido de la proporción. A los usuarios de un tren de cercanías de Japón no les preocupa un retraso de noventa segundos. No lo aprecian. Incluso algunos pueden alegrarse, porque les permite coger un tren que de otro modo hubieran perdido.

Por eso propongo ayunar de management. Ir cortos de propuestas, procedimientos y controles. Dejar las cosas abiertas y aproximadas. Y aprender a cortar. Ningún trabajo se acaba, sino que se abandona cuando nos fuerzan a hacer algo más prioritario. Por eso las reuniones se alargan indefinidamente hasta la próxima comida.

Quien quiere agotar el tema acaba agotando a la audiencia. Como decía un párroco que conozco: «Los primeros diez minutos de un sermón mueven las almas, los diez siguientes mueven los culos». Llega un momento en que ya se ha dado la información esencial.

Pero utilizamos mucho más tiempo para aclaraciones que no aportan nada. Es la ley de los rendimientos decrecientes.

Conviene dejar cosas por decir. No proyectar todas las transparencias que traíamos preparadas no debe considerarse un fracaso si se ha conseguido el efecto deseado. En cambio, quedarse sin tiempo para preguntas en una reunión de ventas sí es un fracaso, porque es lo único que nos dirá algo que antes no sabíamos.

Dos reglas para tener el éxito definitivo en la vida:

1. Nunca diga todo lo que sabe.

2. …

¿Por qué Obama tiene tiempo para ir al gimnasio y nosotros no?

El síndrome de Alexis aplicado a los directivos se transforma en síndrome del sacrificio, una variante de la patología especialmente dañina, porque además de afectar al interesado afecta al grupo entero. Las enfermedades del jefe ponen en riesgo la organización. Muchos directivos se entregan tanto a la causa que se estresan y se acaba deteriorando su liderazgo. Si eran amables y escuchaban las contribuciones de los colaboradores, se convierten en adustos e incapaces de atender a los demás. Se vuelven irritables y entran en la visión de túnel, donde todos y todo se ve negro y el futuro es solo una luz lejana y diminuta.

El directivo siente que se sacrifica por la causa y por su gente —tiene la conciencia altruista de estar entregándose por los demás—, pero paradójicamente por ser tan entregado se acaba volviendo insoportable. La sobredosis de esfuerzo y la intranquilidad hacen que ese «buen directivo» se transforme lisa y llanamente en alguien que dirige mal. Pierde autoridad y los colaboradores se distancian de él. Se cae en esa caricatura del todo por la gente pero sin la gente. O peor: todo por los empleados, pero en contra de los empleados.

Al poco tiempo de que Barack Obama fuera nombrado presidente de Estados Unidos, se difundieron unas fotos en donde aparecía saliendo del gimnasio con un chándal gris. Al parecer, Obama cada día dedica al menos media hora al ejercicio físico. En un periódico se abrió un debate con este titular: «¿Cómo es que Obama (la persona del planeta que objetivamente carga con mayor responsabilidad sobre sus espaldas) tiene tiempo para ir al

gimnasio; mientras que nosotros, por poco que tengamos que presentar un informe, nos pasamos la semana sin hacer deporte, no dormimos y renunciamos a salir con los amigos?».

No resolveremos esta perplejidad hasta que demos la vuelta al planteamiento. La pregunta debe ser: ¿qué recursos necesita Obama para hacer frente a sus inmensas responsabilidades? No es que Obama, además de todas sus ocupaciones, se imponga la obligación de hacer deporte, sino que hacer deporte es un recurso imprescindible para poder hacer frente al resto de sus obligaciones. Obama hace ejercicio precisamente porque tiene muchas responsabilidades.

Creo que en España no entendemos bien la ecuación del estrés. Y quizá por eso tenemos el dudoso honor de formar parte de los países más estresados del planeta. El estrés puede verse como una balanza, que en un platillo tiene demandas y en el otro nuestros recursos para hacer frente a esas demandas. El nivel de estrés será por tanto el resultado de la fórmula: «DEMANDAS – RECURSOS DE AFRONTAMIENTO».

Para disminuir el nivel de estrés tenemos dos estrategias fundamentales: reducir las demandas o aumentar los recursos de afrontamiento. Pues bien, precisamente hacer deporte, dormir bien y estar con los amigos son tres de los recursos más importantes que ayudan a hacer frente a nuestras responsabilidades.

El síndrome del sacrificio nace por una equivocada concepción de las propias exigencias, por una ingenua —o pretenciosa— concepción de nuestra capacidad de trabajo y por una minusvaloración de los recursos que tenemos a nuestra disposición. El directivo asfixiado entra en un proceso en espiral, no es capaz de responder a las muchas exigencias, y, al intentarlo, prescinde nada más y nada menos que de sus principales recursos: reduce las horas de sueño, hace menos deporte, se aísla y deja de ver a sus amigos.

Espero que haya quedado claramente justificado por qué tenemos que trabajar lo peor posible. La estrategia contraria conduce a una patología personal y organizativa, nos introduce en un círculo vicioso de la ansiedad, en un estrés que se alimenta a sí mismo. Una curiosa fatalidad: cuanto más nos empeñemos en las cosas, peor nos saldrán. Por el contrario, trabajar lo peor posible nos reporta el beneficio inmediato del reposo y mejora nuestra perspectiva ante las dificultades.

Es la filosofía del elogio de la pereza. No la pereza activa de la

que ya hemos hablado, sino una versión postmoderna de la pereza tradicional. Siempre iremos estresados si seguimos la divisa «No dejes para mañana lo que puedas hacer hoy». Es preciso dar la vuelta al refrán, transformarlo en: «No dejes para mañana lo que puedas dormir hoy». Estos son los recursos para renovar nuestra energía y poder hacer frente a nuestras responsabilidades: dormir, comer bien, hacer ejercicio, hablar con los amigos y dedicar cada día un tiempo a meditar.

No se trata tanto de reservarse, como de minimizar esfuerzos para estar preparados para los retos importantes. El esfuerzo que dedicamos tiene que guardar proporción a la importancia del asunto. Hay que bajar el ritmo. No podemos seguir viviendo al sprint, como dicta el modelo hiperactivo dominante. Este modelo perfeccionista que lo hace todo a tope, de los cero defectos, no es muy sostenible. Es solo una aproximación adolescente, ingenua, de corto alcance, válida para un período corto, porque más pronto que tarde lleva a la gente a hacer crack.

Volvemos a la idea de la velocidad de crucero y a la sostenibilidad: aquel ritmo cómodo que nos permite respirar, mirar con perspectiva, valorar lo que tenemos, descubrir el talento cercano o desarrollarlo. Adoptar un ritmo de trabajo con momentos pico, pero también con momentos valle. Que haciendo las cosas no deterioremos nuestra capacidad de seguirlas haciendo.

La máxima competencia no es la competencia máxima, es una forma gravísima de incompetencia. Una filosofía equivocada que va dejando en la cuneta héroes, que mueren jóvenes, que van aprisa, que viven a tope, que dejan un bonito cadáver.

Réquiem por los nadadores de Orihuela

En la playa de Sant Pol, en Orihuela, dos bañistas se ahogaron al intentar rescatar a una niña, que finalmente se salvó. El suceso ocurrió sobre las diez y media de la mañana, media hora antes de que entraran de servicio los socorristas. Al parecer, la niña estaba nadando en una zona donde había mucho oleaje. Cinco personas que se hallaban en la playa vieron que tenía dificultades para salir del mar e intentaron rescatarla. Dos de los bañistas se ahogaron. Las otras tres personas también intentaron ayudar y estuvieron a punto de ahogarse. Fueron rescatadas con síntomas de agotamiento por los socorristas que acababan de llegar. Otra persona fue atendida de

una crisis nerviosa. La niña pudo finalmente salvarse, porque la misma corriente la llevó hacia la playa y pudieron recogerla sus padres.

En esta historia encontramos una de las inspiraciones del libro: llegamos a la incompetencia por sobredosis de competencia. Si los bañistas no hubieran sido tan responsables y competentes, no habrían tenido un comportamiento tan incompetente. Eran grandes nadadores, se levantaban temprano para hacer deporte, escrutaban el horizonte atentamente y tenían un gran sentido de la responsabilidad social, eran generosos.

Los cinco bañistas se lanzan al agua movidos por el más noble afán de ayudar a la bañista joven que parecía estar ahogándose. Y en ese gesto dos de ellos encontraron la muerte. ¿Hicieron bien o hicieron mal? Se esforzaron —hasta aquí bien—, pero no lograron nada positivo y además salieron perjudicados. ¿Héroes o villanos?

Si pensamos en las disposiciones deberíamos ponerles una medalla. Estaban bien preparados y concienciados, y se lanzaron a trabajar en bien de los demás. Pero si miramos los resultados, el balance es desastroso. Se generó una cadena de acciones perjudiciales, que no habrían sucedido si se hubieran quedado quietos. Crearon problemas reales —letales— para solucionar problemas que se solucionaban espontáneamente.

Si preguntamos la opinión de la niña, seguro que habría preferido que no la ayudaran tanto. De alguna forma cae sobre su conciencia el fallecimiento de un ciudadano español y de otro inglés. Si ella no se hubiera bañado ese día, a esa hora, en ese sitio, ellos seguirían vivos.

Es un patrón de actuación prototípico en nuestra sociedad histérica. Queremos hacer una cosa buena (en abstracto) pero acaba teniendo consecuencias malas (en concreto). Nos dejamos llevar por la sobreactuación, reaccionamos de manera excesiva ante algo que se iba a solucionar sin nuestra intervención. Queremos ayudar a los demás, pero acabamos perjudicándolos.

Es lo que Carlo Maria Cipolla denominaba «comportamiento estúpido», el que muestran aquellas personas que hacen daño a las demás, haciéndose daño a sí mismas. Esta estupidez —sigue Cipolla— es un vector independiente de cualquier otra característica de la persona. Se da con frecuencia entre los más preparados, entre los más esforzados y entre los mejor intencionados. El heroísmo y la estupidez se tocan en su vertiente más patética.

Yo reivindico el esfuerzo inteligente, que es el esfuerzo de la persona que hace un uso inteligente de sus recursos. La cultura del esfuerzo me da pánico. El esfuerzo por el esfuerzo es absurdo, como demuestran estos rescatadores que no pudieron rescatarse a sí mismos, ni sirvieron para rescatar a la chica. Es la cultura estoica que nos acecha, de clara matriz germana. Por eso defiendo a cara descubierta que debemos trabajar tan mal como nos sea posible, supongo que por mi matriz latina.

Me gusta aplicar a muchas situaciones la expresión: «un esfuerzo más digno de mejor causa». Y en cambio me irrito cuando se defiende a alguien incompetente bajo el argumento de que actúa con buena intención. Este prejuicio romántico —lo importante es la disposición— es uno de los mayores obstáculos para la mejora de las personas y de las organizaciones. Nos acantona en nuestra incompetencia. ¿Qué puede significar que un trabajador, un directivo o una determinada política estén movidos por la buena intención? ¿Se trata de una salvedad que dispensa de buscar la eficacia o la eficiencia? ¿Actuaron bien los bañistas rescatadores?

La buena intención —como el valor en la mili— es algo que se supone. Si hay mala intención, es fácil juzgar una forma de hacer política o a un político. Pero el problema no es ese. El problema es que el comité de sanciones de la compañía ferroviaria de Japón, al igual que los rescatadores de Orihuela, actuaron de buena fe, quizá excesiva. Actuando con buena intención, provocamos tanto el accidente ferroviario como las muertes por ahogamiento en Sant Pol.

La buena voluntad no sirve —al menos en la empresa— para gran cosa. No crea empleos, no desarrolla la competencia de los colaboradores, no vende productos, no permite llegar a fin de mes. La mayoría de empleados y de directivos —pienso que incluso de políticos— se encuentran en el grupo de personas que quieren hacerlo bien. Pero luego las cosas les salen mal. Los directivos quieren tener una buena relación con sus empleados, pero los estudios dicen de forma consistente que la mayoría son considerados malos por sus empleados. La buena disposición no es suficiente. Confundimos bondad con ser bueno.

Queda claro que, en mi opinión, a los rescatadores de Orihuela en lugar de una medalla de héroes les daría más bien un premio Darwin: por morir de forma estúpida y contribuir así al proceso de selección natural. Siempre que —como dictan las normas del

premio— no tuvieran descendientes, que hayan podido heredar sus impulsos natatorios.

Ya hemos visto algunas rutas que nos llevan a la incompetencia: el exceso de exigencia, la precipitación, la confianza excesiva en las propias fuerzas, y la conciencia de ser héroes, víctimas y mártires.

Quiero terminar con un verso de Antonio Machado, conocido solo en su primera mitad, que convendría que luciera en los despachos de la West Japan Railway Corporation, y en tantos otros despachos más cercanos: «Despacito y buena letra: el hacer las cosas bien importa más que el hacerlas». Si no tenemos claro que nuestra actuación mejorará la situación, mejor que no la emprendamos. Lo importante no es hacer muchas cosas, sino que las pocas que hagamos las hagamos bien, y con paz.

Inventario de jubilaciones

Para hacer mal las cosas o actuar sin una necesidad clara, es mejor no hacer nada. Es el último punto del presente capítulo. Si no tenemos claro qué debemos hacer, que lo sabremos hacer bien y que no generará más problemas que los que pretende resolver, mejor no empezar; es preferible quedarse tranquilamente en casa.

El nonagenario escritor Josep Maria Espinàs, que sigue teniendo una gran producción intelectual, hace ya veinte años escribió su *Inventari de Jubilacions*. En este libro no hablaba de que había dejado de subir montañas o practicar deportes de aventura. De lo que se había jubilado —y a una edad temprana— era de contestar las cartas que recibía, y más tarde de escribirlas; de realizar llamadas de felicitación, y más tarde de contestarlas; de estar al día de la lista de ministros, de las novedades discográficas y las bibliográficas y de hacer visitas de cortesía.

La estrategia para ser eficaz y vivir tranquilo pasa por sustituir el pensamiento de «qué más puedo hacer» por el de «qué menos puedo hacer». ¿Cuántas cosas podemos dejar de hacer? ¿De cuántas cosas podemos dimitir? Durante muchos años envié felicitaciones de Navidad en papel. Era mi momento para actualizar mis contactos del año. Para mí era un gran reto. Logré la marca de quinientas felicitaciones, con textos personalizados. En Navidad no hacía otra cosa. Llegó un momento en que abandoné esa práctica; primero un año, y luego de forma definitiva.

Renunciar a hacer algo proporciona un sentimiento profundo de

paz, empezando por renunciar a hacer aquello que de hecho ya no hacemos. Cuando se acerca la Navidad y veo algun amigo ajetreado en esa tarea me invade un sentimiento de liberación. Y no tengo por ello menos amigos. Esta clase de obligaciones impuestas provienen de uno mismo, no de exigencias de los demás.

También me he ido jubilando de otras obligaciones, como la de ver todos los partidos de fútbol que televisan o seguir el final de etapa del Tour de Francia. Parece también obligado estar al día del festival de Eurovisión, de las carreras de motos y de la fórmula 1, de la liga de baloncesto —la española y la NBA—, del *ranking* del tenis mundial, los campeonatos internacionales de golf, la natación y el esquí… Hay que conocer la lista de los mejores cocineros del mundo y de magos, los Oscar —inexcusables — y de paso los Goya, los César y el Oso de Berlín. Yo había llegado a saber la clasificación semanal completa de los 40 Principales. Todo nos reclama estar al día.

Contra esto reivindico la cláusula del descuelgue. Hace tiempo que me liberé de la obligación de comprar el periódico diariamente, y de la liturgia de su lectura matutina. Uno descubre entonces que no pasa nada, o que no pasa gran cosa. Que podemos seguir siendo personas informadas. También podemos seguir teniendo amigos sin estar en Facebook o tener contactos profesionales sin estar en Linkedin. Incluso se puede ser un intelectual mediático y ¡no tener teléfono móvil!, como es el caso de mi colega Francesc Torralba.

Para sobrevivir en un mundo saturado, es imprescindible incorporar estrategias de jubilación. Por ejemplo, dejar de responder correos electrónicos —para lo cual es mejor destruirlos antes que archivarlos—, o dejar de buscar nuevos contactos o de agradecer que nos hayan invitado a incorporarnos a una red social. Tenemos que aprender a trabajar lo peor posible en el mundo electrónico. No corregir la *ortrografia [sic]* de los correos electrónicos, enviarlos sin asunto, reenviarlos sin añadir una coma, olvidar su formato. Dejar de contestar las llamadas perdidas, que por la ley de Murphy son realmente perdidas, y cuando las intentas responder se crea un diálogo cómico entre desconocidos acerca de quién llamó primero.

Estamos empezando a prescindir, no por virtud sino por necesidad, de muchas cosas que hasta el momento considerábamos necesarias. (Espero que no prescindamos de alguna que se descubra al final que era necesaria.) Si no podemos jubilar una actividad,

podremos al menos reducir su duración o frecuencia. Debemos aprender a **trabajar lo menos posible**. Los encuentros de cinco días entre directivos podrían pasar a ser de cuatro o incluso de tres días. Estoy convencido de que si los partidos de fútbol tuvieran cuatro partes de un cuarto de hora, el juego sería más intenso, el partido duraría menos y se marcarían más goles.

Reducir objetivos aumenta enormemente la concentración en los objetivos. «Dedicarse a una sola» es el lema de una tribu senegalesa para cada día que comienza, y es también la esencia de la meditación budista para el control emocional. Mucho comité de gestión, mensual o semanal, es demasiado frecuente en proporción a lo que gestiona. Si no los moderamos, generarán productos barrocos superfluos como informes o PowerPoint.

Descubrir lo bianual o bimensual permite reducir los esfuerzos y concentrar las fuerzas, sin perder la sensación de continuidad. Probar el ritmo trisemanal: una semana de acción y dos de carencia puede ser muy adecuado para algunas actividades como: la formación, por ejemplo. Pero lo seguimos poco por no ser intuitivo.

Es necesario **tomarse un tiempo sabático**, una tarde o una mañana a la semana. Nos permitirá revisar, planificar, tomárnoslo con calma o practicar actividades distintas. Por ejemplo, las reuniones semanales pueden dejar de convocarse una vez al mes, como la antigua *Hoja del Lunes* que permitía a los periodistas descansar los domingos.

Hay que perder el miedo a **tirar cosas a la papelera,** que en los ordenadores se llama eufemísticamente «papelera de reciclaje». Los asuntos caducan rápidamente. La mitad de lo que no se contesta inmediatamente no se contesta jamás. Si se deja pasar una semana, el porcentaje de correos inservibles asciende a más del 90 por ciento. Los correos enviados hace un mes son historia antigua. Si respondemos un mensaje enviado hace seis meses provocaremos confusión en lugar de comunicación.

También podríamos **hacer caducar** normativas, proyectos y estrategias. Archivar asuntos en el ordenador y, sobre todo, en nuestra cabeza. Dar de baja del catálogo los productos que no aportan. No entiendo por qué las leyes no llevan fecha de caducidad, un horizonte concreto de aplicación, como tienen los anuncios en una intranet.

Podemos seguir el «**principio de la maleta**» que funciona en el Cirque du Soleil. Debido a los continuos traslados por las giras, los

artistas solo pueden llevarse lo que quepa en una maleta de un tamaño concreto. El resto tienen que dejarlo.

En aplicación de un apabullante sentido práctico, en Inglaterra existe un límite para el número de leyes vigentes. Si se quiere introducir una nueva ley, hay que prescindir de alguna anterior. En mi casa, ante la asfixiante falta de espacio, nos vemos obligados a eliminar un libro de la estantería cada vez que compramos otro.

Para saber trabajar lo mejor/peor posible resulta imprescindible **aprender a decir que no**, tanto desde un punto de vista individual como de empresa: «No hacemos este tipo de trabajos», «No los hacemos especialmente bien», «No son nuestra prioridad», «No es un proyecto clave», «No lo puedo entregar en el plazo que me piden», o «No tengo medios para hacerlo a este nivel de calidad que me exigen». Si dirigimos una empresa de trabajo temporal hay que tener la honradez y el coraje de comunicar que no damos horizonte de trabajo a largo plazo.

Hay que perder el miedo a decir que «no tenemos», que «no sabemos», que «no entendemos» o que «no vamos a hacer» algo. Es la única forma de evitar que acabemos completamente histéricos, o de acabar entrando en el mundo de la mentira.

Para decir «no» debemos empezar por nuestros discursos: «Este punto no lo vamos a tratar», «Este tema no lo vamos a estudiar», o «No veo necesario convocar esta reunión». Para que tenga valor nuestro «sí», tenemos que aprender a decir «no». Para que nuestras prioridades tengan sentido, tienen que contrastar con lo que no es prioritario. Si nos centramos en retener clientes, no estamos centrados en conseguir clientes nuevos. Si nuestra prioridad política es la austeridad, no podemos afirmar que el crecimiento económico sea prioritario.

En una sociedad saturada, que nos digan «no» es una gran aportación. De la misma forma que ayuda que nos digan qué película no vale la pena ir a ver, qué libro nos podemos ahorrar, qué tipo de programas de gestión no vale la pena implantar o en qué mercados no interesa trabajar.

Podemos, por último, **dejar las cosas a medio hacer**. No hay ninguna obligación de acabar las cosas. Si queremos adelgazar, es mejor no acabarnos los platos; si una película es muy mala, estamos en nuestro derecho de abandonar la sala. Ante el vicio de escribir por extenso, la virtud de interrumpir la lectura. Cuántos ensayos transmiten su mensaje en tan solo un capítulo, o incluso en un

apartado. Lo mejor de algunas publicaciones está en su contraportada, mientras que en otras se capta lo esencial solo con el título.

Es preciso aprender a trabajar con borradores y a utilizar la carpeta «Borrador» del correo electrónico. Tendemos a entregar las cosas solo cuando las consideramos perfectas. Nos cuesta mostrar el *working process*, porque queremos impresionar y nos avergüenza que otros vean las cosas imperfectas. Pero luego, cuando nos corrigen, nos enfadamos.

En nuestra filosofía de lo imperfecto los trabajos nunca están completamente acabados. Como le gusta decir en tono irónico a Fernández Aguado: «Qué bonita será Barcelona cuando la acaben». Todo será siempre revisable. Todos somos siempre mejorables. Nunca alcanzamos la excelencia, solo abandonamos una tarea cuando tenemos suficiente.

Pues abandono aquí el capítulo a medio hacer.

9
Directivos de andar por casa

Los directivos quieren «dar un impulso a su negocio», «aumentar la cohesión y las nuevas ideas», «llevarse mejor con su gente», «ser más participativos» y «sacar mayor partido al talento», pero no paran en casa. Y cuando están en la oficina, empalman llamada con reunión; o lo que es peor, atienden simultáneamente una llamada y una reunión.

Para llevar un negocio hay que estar físicamente en el lugar de los hechos y con la gente. ¿Estar o no estar? Este es el dilema. No vale recurrir a la estratagema del dedicar «poco tiempo, pero de calidad». Ciertamente importa la calidad, pero la calidad tiene la cantidad como condición necesaria. Para dedicar al empleado un tiempo de calidad, es preciso dedicarle una cantidad de tiempo suficiente. Es cierto que hay directivos que están en la oficina «de cuerpo presente», es decir, como si no estuvieran. Pero no es posible estar ausente como si se estuviera presente. La poca cantidad está reñida con la calidad.

Cuando se está poco en la oficina, se adopta una actitud de despachar, de sacarse los temas de encima, que impide atender a la gente y a los asuntos como se merecen. Los colaboradores perciben esa actitud de poca disponibilidad intuitivamente, y evitan interrumpir, independientemente de que se diga que la puerta del despacho está siempre abierta.

Estar tranquilamente en la oficina es la única forma de estar disponible para los demás. Basta con el mero hecho de estar ahí, que se nos vea. Aunque no tengamos nada concreto y urgente que hacer, ni nada específico que decir. Estar para lo que pueda pasar, pues siempre pasa algo, sobre todo cuando uno se ausenta.

Estar presente es mucho más que estar, es la única fórmula para dar instrucciones que se entiendan y poder supervisar la marcha de los trabajos. Cuando se está de forma indefinida —no liquidando asuntos para irse a otra parte— es cuando surgen conversaciones informales que expresan sentimientos y actitudes de fondo. Cuando valoramos sinceramente cómo va la cosa, cuando nos contamos qué va mal o qué idea loca de mejora nos asalta.

Los directivos —cuyo principal cometido es hacer que otros hagan— deberían estar en la oficina la mitad del tiempo laboral, un mínimo de tres días semanales. A simple vista, puede parecer arbitraria la recomendación de permanecer más del 50 por ciento del tiempo en «casa». Podemos pensar que dos días a la semana es suficiente para una dedicación directiva, pero el problema no es el tiempo físico, sino el mental. Podemos dedicar a un asunto solo dos días, o unas pocas horas a la semana (revisar informaciones, repasar la contabilidad…), pero no podemos dirigir (personas) con ese nivel de presencia.

No somos muy conscientes del desastre de la discontinuidad en nuestra economía del conocimiento. Cuando retomamos un trabajo material al día siguiente, está como lo dejamos, pero en un trabajo mental puede haber cambiado todo. Si dejo de escribir el libro durante un mes, cuando vuelvo a retomarlo tengo otro libro en la cabeza o no tengo ninguno. Se rompe el proceso mental y sobre todo el proceso emocional, se deteriora la relación interpersonal. Si dejamos de ver a alguien dejamos de estar unidos a él. Para estar bien con los jefes, hay que ir a verlos. Si queremos que nos aprecien más o tengan más en cuenta nuestras ideas, nos exigirán visitarlos más a menudo. Necesitan vernos para no perder la sensación de que trabajamos para ellos.

Si algo puede salir mal, saldrá mal… cuando mi marido no esté en casa (ley de la señora Murphy)

Cuando el jefe no está es cuando suceden las cosas indeseables: el principal cliente viene enfadado o se desencadena la tercera guerra mundial. Cuando nos marchamos, las instrucciones se confunden y malinterpretan, los asuntos pierden ritmo, se adormecen y detienen.

La ley de la presencia es tan fuerte que pasa por encima de los rasgos de carácter o de los estilos directivos. Muchos directivos ignoran esta exigencia de «estar en casa» y luego se sorprenden cuando detectan sus consecuencias indeseadas. En un primer momento, se niegan a reconocer que se han distanciado de sus subordinados, bajo razones tan tópicas como la de compartir un mismo proyecto o su fuerte liderazgo personal. A continuación, cuando el fenómeno es ya incuestionable, tachan de sedicioso al líder alternativo que ha surgido, que por estar cerca ha merecido el afecto de los demás trabajadores.

La historia se repite. Cuando César se fue a la guerra de las Galias, Claudio se adueñó de la ciudad. Estar fuera de la capital es un problema para mandar en Roma. Cuando Maquiavelo habla de cómo dominar un reino recién conquistado da tres posibilidades. Lo más práctico es destruir la ciudad. Existe también la opción de tratar de ganar una pequeña aristocracia local y controlar así la ciudad. Pero hay una tercera vía, que parece la solución más segura: establecerse a vivir en esa ciudad.

El alma es un mal viajero

No somos muy conscientes como generación del tremendo impacto mental y emocional que produce viajar. Es evidente que físicamente nos desplazamos cada vez más rápido, pero nuestra cabeza tarda más en adaptarse. Mentalmente tendemos a permanecer en el lugar del que venimos.

Un anuncio de una compañía aérea promovía desayunar en Nueva York, comer en Londres y cenar en Milán. Como si fuera algo posible, y deseable. Coger el avión dos o tres días por semana ha llegado a ser un patrón ordinario de actividad laboral. Esto es suponer para el personal directivo dedicaciones que tradicionalmente eran propias de vendedores. El concepto de «viajante» se aplica hoy a un amplio abanico de profesionales.

Mientras estaba escribiendo este párrafo me ha llamado un conocido, director de recursos humanos de una importante comercializadora de calefacciones. Hemos intentado quedar para vernos, sin éxito. Me ha comentado que le han encargado desarrollar el negocio en Gran Bretaña, y que esto le implicará estar fuera de la ciudad tres días por semana. Es algo que sucede a menudo. A mí me recuerda el refrán: «No se puede estar en la procesión y repicando». La cosa no tiene buena pinta.

No somos conscientes del efecto de dislocación en nuestras vidas. Un estudio, sobre la evolución del número de horas que se trabaja en las economías desarrolladas, se preguntaba cómo es que a pesar de que oficialmente trabajamos cada vez menos la sensación que tenemos es más bien la contraria. El estudio descubrió que, aunque efectivamente las horas oficiales eran menores, no se contaba el trabajo que nos llevamos a casa, el tiempo dedicado a la formación, ni el incremento de los desplazamientos. A lo largo de un año laboral dedicamos gran cantidad de horas viajando de un lugar a

otro para poder dedicar menos horas a trabajar efectivamente.

Si tenemos que impartir un día de formación —pongamos de nueve y media de la mañana a seis de la tarde— en un hotel de nuestra ciudad (yo vivo en el centro) podremos salir tranquilamente de casa antes de las nueve, después de haber desayunado con nuestros hijos, y estar de vuelta casi al mismo tiempo que ellos regresan a casa. Si en cambio el curso se imparte en otra ciudad, obviamente tendremos que estar allí el día antes. Para lo cual probablemente habrá que tomar un avión poco después de comer, para llegar a una hora razonable al punto de destino. (A mí me gusta dormir en el mismo hotel y revisar las instalaciones la noche antes.) Al día siguiente, una vez acabado el curso, es posible que no dé tiempo de tomar un avión y debamos pernoctar una segunda noche en el hotel. Finalmente, acabaremos llegando a las once de la mañana a nuestra casa o al despacho.

Una actividad de ocho horas puede acabar convirtiéndose en una actividad de cuarenta y cinco horas. Habremos multiplicado por más de cinco el tiempo dedicado. Y nos habremos consumido más. Porque a todo lo anterior habría que añadir el impacto en el terreno psicológico. Después de aterrizar del avión se necesita un tiempo personal de aterrizaje. El jet lag mental es más largo que el físiológico. Dirigir es una actividad del alma, no algo puramente mecánico.

Termino con una cita del filósofo estadounidense Ralph Waldo Emerson que recoge poéticamente, las ideas que acabo de exponer: «El alma no es un viajero; el hombre prudente permanece en casa y cuando sus necesidades, sus obligaciones, le sacan de ella o le llevan a suelo extranjero, sigue en casa todavía; y los hombres leen en la expresión de su semblante que va como misionero de la virtud y de la sabiduría, y visita ciudades y gentes como un soberano y no como un contrabandista o un criado».

Se globalizan las empresas, no las personas

Vivimos en una época en que los negocios parecen tener que desplegarse en un ámbito global. Aunque las personas asumen la globalidad con mayor dificultad. Las familias y las personas tienden a vivir en un ámbito eminentemente local.

La empresa puede estar en muchos sitios a la vez, la persona no. Lo dice alguien que tiene hermanos en cinco países distintos y en

ocho ciudades diferentes. No vengo del localismo de quien ignora lo que hay más allá de su pueblo. Pero ¿qué hago ahora que mi madre está enferma en otro continente? ¿Me comunico con ella por Facebook?

Obviamente, en una empresa globalizada algunos tendrán unos ritmos viajeros incompatibles con nuestra recomendación. Nuestra proposición científica solo afirma que quien no esté en casa no estarán en buenas condiciones para ejercer como director de otras personas. Que no es lo mismo trabajar cerca que trabajar lejos. Que por teléfono se conecta menos —es evidente— aunque no sepamos exactamente muy bien por qué.

Quizá hemos creído demasiado en la globalización y en la deslocalización, que a menudo se convierte en pura dislocación. ¿Cuántos profesionales salen cada mañana de Barcelona para impartir un curso en Madrid y viceversa? ¿De Frankfurt hacia Berlín? ¿No podría inventarse un sistema que localizara estos servicios profesionales recíprocos y que, intercambiándolos, evitara el desplazamiento para ambas partes?

Tampoco desde el punto de vista estructural las empresas son tan globales como se suele pregonar. Nestlé es una empresa suiza que tiene su sede corporativa en la pequeña ciudad provinciana de Vevey. La mayor parte de su personal mantiene su carrera profesional circunscrita a un país y a una localización determinada. Pasarán allí la totalidad de su vida profesional, sin salir de su pueblo.

Por muy habituados que estemos, no se puede dirigir bien Madrid desde Barcelona, ni São Paulo desde Río de Janeiro, ni Lyon desde París. Con facilidad se pintan organigramas que pasan por alto este carácter local del dirigir. Con mucha alegría se oyen expresiones como «Ahora dependemos de París», «La central la han trasladado a Valencia» o «Mi jefa vive en Ginebra».

La realidad de los vínculos no suele verse reflejada en los organigramas. En ocasiones, las multinacionales son poco más que federaciones de unidades de trabajo que funcionan independientes. Como ya se ha dicho, es más probable que encomendemos un estudio de clima a un amigo personal con el que desayunamos que buscar en el organigrama quién es la persona a la que teóricamente le corresponde el encargo.

En realidad estamos determinados por muy pocos metros. La psicología de grupos ha estudiado el impacto de la proximidad, y

sus conclusiones son aplastantes. Cuando la distancia física entre puestos de trabajo sobrepasa los cuarenta metros, la probabilidad de comunicación entre la gente se reduce casi a cero. Encontrarse al final del corredor no es muy diferente a cruzarse fuera en la calle.

En defensa del directivo local

Ante el elogio del ejecutivo global, deberíamos reivindicar la cercanía, la proximidad, lo local. Es posible que exista un determinado perfil de personas que no acusa especialmente la globalidad, incluso que les revitaliza. Gente sin jet lag que cuando llegan a la oficina no sabes si vienen de pasear el perro o del aeropuerto internacional. Pero para la mayoría esto no es así. ¿Por qué no primar a los profesionales locales: los consultores, abogados y publicistas? ¿Por qué no tender a la cercanía?

A las personas nos afecta la distancia, aunque nos cueste reconocerlo. Parece que va en contra de nosequé concepto de directivo heredado de la escuela de negocios: internacional, multirracial, multifuncional y multilocal. Conozco a muchos ejecutivos globales que han acabado amarrados a su tierra por problemas auditivos con la presión en la cabina del avión.

Para bien o para mal, no se puede eludir la ley de hierro de la geografía. El director general propietario de una empresa suiza, que vivía en el mismo pueblo donde se hallaba la compañía, tenía un estilo de gestión demasiado paternalista, pegado a cada pequeño detalle. Esto impedía el desarrollo de las otras personas, daba rigidez para el cambio estratégico y hacía imposible la conciliación para tener una familia atendida. Los consultores, después de estudiar a fondo la cuestión y preguntar a los distintos implicados, llegaron a la conclusión de que la única forma de resolver la situación era trasladar el domicilio de residencia del director. Solo si vivía a una hora de distancia en coche se impediría que la fábrica totalizara su mente y se lograra relajar su asfixiante presencia.

La cercanía al poder quita y da poder. La cercanía a los frikis de la tecnología genera frikis de la tecnología. Si usted ha nacido en el valle de Santa Clara es más probable que acabe montando un Start Up. Toda la vida de Steve Jobs está determinada por decisiones de localización. Entre otras el traslado del domicilio de su familia para caer en un distrito en el que había un instituto con gente más aficionada a la informática que a las borracheras.

Conozco una empresa que para evitar que los *headquarters* globales liquidaran la autonomía de la dirección nacional se instaló en una ciudad distinta de la capital donde estaba ubicada la dirección general.

Ojos que no ven, corazón que no siente

Es cierto que las comunicaciones telemáticas están transformando nuestras vidas. Pero es más cierto todavía que el «ojos que no ven, corazón que no siente» será siempre el segundo principio general de la organización. Los momentos importantes, los asuntos importantes y con la gente importante, siempre se resolverán en un cara a cara.

Para quererse hay que rozarse. Es una expresión de la sabiduría popular que con el correo electrónico nunca se podrá poner en práctica. Aunque podamos enviar por mail mucha información, es imposible mejorar una relación. Nos enfadamos hablando por teléfono más que hablando en persona, y mucho más en una comunicación virtual. Algunos empleados han sido despedidos por no acertar el tono que utilizaron en un correo electrónico.

A pesar del clamor general por el teletrabajo, cuando este se plantea seriamente se descubre la necesidad de encontrarse físicamente. Las empresas determinan unos días mínimos de presencia —que son bastantes— en que los empleados deben acudir al centro de trabajo para relacionarse cara a cara. Así lo expresaba Ricardo Espíritu Santo Salgado, presidente ejecutivo del Banco Espíritu Santo: «Cuanto más crece la banca en internet, más necesita el cliente ver la cara de su banquero».

Está claro que no es lo mismo transmitir ilusiones o dar instrucciones estando las partes implicadas presentes que no estándolo. No es lo mismo que nos recriminen en directo que por teléfono —difícilmente puede tener un efecto constructivo—. En la película *Up in the Air* se plantea explícitamente la diferencia entre despedir por videoconferencia o hacerlo cara a cara. Aunque esta última opción exige que el protagonista viaje en avión cada día para realizar su trabajo en una ciudad distinta.

Parapetados en la distancia, aparentemente todo es más fácil. Pero en realidad nos quedamos en la superficie de los problemas y, sobre todo, en la superficie de las personas. Siempre he pensado que una parte importante de la responsabilidad directiva —y de su estrés— proviene de esta necesidad de estar con la gente, de

mandarles en directo y de tener que decirles en persona qué hacen bien y en qué se equivocan. Es lo más difícil de toda la gestión, lo que nos puede afectar más personalmente. Por eso buscamos refugio en lo escrito, en las normativas y en todo tipo de recursos en remoto.

No se puede dirigir con el mando a distancia, a base de correos electrónicos y llamadas. Dirigir es necesariamente algo presencial. Mejor dicho, «mandar» —un desprestigiado concepto que reivindico— es algo presencial. Planificar, coordinar o diseñar estrategias puede hacerse desde un despacho, pero no se puede impulsar y enfocar la actividad, y mucho menos inspirar y convencer a personas.

Por eso insisto a mis alumnos de los cursos de dirección en que deben aprender a responder y pensar en directo cuando les pregunto, porque así se preparan para la profesión que han escogido. El mundo de la dirección es un mundo eminentemente oral. Dirigir bien es tender al directo, al presencialismo, no esconderse tras los procedimientos, los escritos, el teléfono, las pantallas, el Linkedin o el Skype. Cualquier intento de eludir el trato directo, el cara a cara, empobrecerá la acción directiva.

Recibir desde el altillo

En muchas fábricas tradicionales la dirección solía estar en un altillo, en un despacho con cristales desde el que se podían seguir visualmente las operaciones de la planta. Cuando las direcciones generales de esas empresas se fueron trasladando a los edificios corporativos de la ciudad, se perdió parte del *feeling* entre producción y marketing, entre la dirección y los operarios. Ya no podían saludar al propietario.

Tradicionalmente, los jefes han sido los primeros en llegar a la empresa y los últimos en marcharse. Creo que esto es así no solo porque trabajan más horas que nadie, sino por la idea de que son los «dueños» de la casa y desempeñan cierta función paternal y maternal. El jefe es el propietario, que está en casa cuando llegamos, que da la cara y que nos ve la cara. En él podemos descargar las preocupaciones y prioridades de la jornada.

Es la idea que el fundador de MRW, Francisco Martín Frías, ha querido expresar en su libro *El primer café de la mañana*, donde resume su experiencia empresarial. Ahí cuenta que desde un

despacho acristalado con vistas a la entrada puede ver cómo llegan por la mañana, uno tras otro, todos los directivos. Él siempre el primero.

10
Cierre la pantalla y salga al pasillo

«No molesten, estoy pensando», rezaba un cartel irónico en la puerta de un despacho. Hoy en día lo más probable es que en cualquier empresa oigamos comentarios de otra clase: «¡Uf, vaya día de perros!», «Tengo mucho trabajo», «Voy estresado» o «No dispongo ni de un minuto». ¿Corres o trabajas?, esta es la cuestión.

¿Qué concepción laboral le domina? ¿Ve como «difíciles» más de un día a la semana, más de una semana al mes, más de dos meses al año? ¿Se siente culpable cuando le localizan en casa a las diez de la mañana o a las siete de la tarde? ¿Llega «con tiempo» a los actos a los que se propone ir? ¿Piensa que debería apuntarse a un gimnasio y no lo hace por «falta de tiempo»? ¿Lleva un ritmo que le parece razonable?

Si se ve retratado en estas preguntas le urge detenerse. No es lo mismo trabajar que moverse. No es lo mismo empujar que remover, cambiar que mejorar. Las funciones más propias de un directivo: diagnosticar el presente, definir el futuro, planear la acción, tener opciones de recambio… no sintonizan bien con una actividad sin holguras, sin cuarteles de invierno, sin tiempo para «perder» con las personas.

No es mejor directivo el que no tiene tiempo para mirar de frente a los ojos (a los ojos del presente o de las personas). El buen directivo debería ser un líder pacífico: una persona que tiene paz en su interior y que difunde en su entorno esa paz: esa «tranquilidad en el orden», como la definían los clásicos. Dirigir no es correr, eso pertenece solo a su etapa adolescente.

Del jefe atolondrado al jefe pacífico

Asistimos a una colosal confabulación para que nadie ponga el alma en aquello que hace, para que nadie esté centrado en los trabajadores que le rodean. No solo por las sutiles cortinas que el barroco interpone (procesos, políticas y estructuras), sino de una forma más grosera: se nos quedan los ojos pegados a la BlackBerry cuando alguien quiere que le atendamos.

La vida de un responsable de empresa nunca ha sido fácil. Sobre sus espaldas carga el peso de las ventas, las nóminas y los plazos de entrega. Pero en los últimos años la complejidad se ha vuelto inabarcable. Todo se ha acelerado por el impacto profundo de herramientas poderosas como el móvil, el Twitter o el correo electrónico, que no hemos aprendido a domesticar todavía. ¿Debo escribir un correo electrónico o llamo por teléfono? ¿O ninguna de las dos cosas? ¿Pongo en copia a mi superior? ¿Hago una valoración de la reunión por escrito? ¿La leerá alguien? ¿Van a contestar el correo?

El tradicional protocolo de una jornada de despacho (prensa matutina, lista de llamadas, revisión con la secretaria de los asuntos del día…) hace tiempo que se ha evaporado. Ahora empezamos la jornada laboral enviando un tweet a las siete de la mañana, definiendo un negocio por teléfono en el embotellamiento camino de la oficina o reprendiendo por el móvil a un empleado mientras hacemos la cola del embarque. Y la podemos acabar respondiendo correos electrónicos desde la cama pasadas las doce de la noche.

A pesar de que estamos más preparados que nunca, la calidad de gestión ha descendido. El número de microasuntos que atendemos se ha disparado desproporcionadamente. Es muy difícil mirar los temas de forma proactiva, porque estamos saturados de alarmas, de detalles sin importancia que reclaman nuestra atención como si fueran imprescindibles. Hoy más que nunca ser directivo es tener conciencia de ser un directivo incompetente, y serlo realmente.

En el anterior capítulo hemos insistido en que para dirigir hay que pasar tiempo en la oficina, pero no es suficiente con estar presentes si tenemos la mente ausente. Es preciso que el tiempo dedicado tenga un mínimo de calidad. No sirve de nada ir al despacho y encerrarse, o limitarse a hablar por teléfono y enviar correos electrónicos. Existen actualmente un sinfín de fórmulas para eludir nuestra responsabilidad directiva y nuestra responsabilidad sobre el trabajo de los demás.

El líder atolondrado tiene una agenda muy ocupada, en reuniones y actividades análogas. Padece el síndrome del invox vacío, del «nadie me llama». Le da pánico la agenda vacía, y se apresta a llenarla de papeles, visitas, objetivos, programas y procesos de cambio. La cuestión es estar constantemente atareado para nunca hacer reflexiones de calado o atender solicitudes de quienes legítimamente exigen que pensemos en ellos.

El jefe atolondrado está alejado de la gente. Elude mirar a la cara. Siempre interpone algo entre él y los demás: un papel, un PowerPoint. Si alguien se acerca a su mesa, no deja de mirar los papeles, no cierra el dossier ni el libro, y no cambia la postura corporal orientada al ordenador. Si te lo cruzas en el pasillo, no gira la postura de sus pies.

Digamos basta. Cambiemos el chip. Para dirigir bien, para poder atender a las personas —que son la esencia del trabajo que desempeñamos— es imprescindible bajarse del caballo de troya de la precipitación y la saturación. Hay que salir a respirar. Tiene que haber espacios en la agenda para no hacer nada, para practicar el simple «Stop and smell the roses». Como en la educación de los hijos, es importante poder aburrirse y aprender a hacerlo. Disponer de tiempos sobrantes, moverse con holgura, superar el síndrome de la agenda vacía.

¡Cómo nos cuesta apagar el iPhone!

El manager activista en realidad no manda, es mandado por los constantes reclamos a que es sometido por su entorno. Huye de su responsabilidad por el activismo y, sobre todo, de atender a los demás colaboradores. Su arma más letal es sin duda no despegar los ojos de las pantallas. Cuántos empleados podrían reprochar a su jefe: «¿Está por la pantalla o está por mí?». Aunque la mayoría saben de antemano la respuesta, aunque el jefe diga lo contrario.

Para muchos profesionales trabajar consiste en poco más que mirar pantallas: la de su ordenador y la del teléfono, estas dos como mínimo. Y ello les impide el contacto directo con sus colegas. Llaman a los compañeros por teléfono sin acercarse a verlos a su mesa, no salen de la planta de dirección. Les encanta enviar correos electrónicos y trabajar por escrito, se encierran en su oficina y ven el mundo desde su pantalla de ordenador: correos, estudios, informes, planes, revisiones de seguimiento…

Esa clase de perfil directivo suele ser forofa de internet. «Es el futuro —dicen—, Linkedin va a revolucionar el mundo del trabajo.» Aunque a ellos de momento les sirve para no pegar ni sello, de forma tan sofisticada que nadie se atreve a cuestionarlos. ¿Navegan o trabajan?, podríamos preguntarnos. Los que tienen mucho trabajo no navegan, los que navegan mucho no tienen mucho trabajo.

Todo lo electrónico tiene la presunción de legitimidad y de

productivo. ¿Qué encontraríamos si nos asomáramos a las pantallas de ordenador de los megajefes? La única vez que uno de ellos me ha llamado a su despacho para mostrarme algo en su pantalla, se trataba de una colección de fotos, realmente seductoras, de chicas en biquini.

En los artilugios de ejecutivo hay mucho de evasión implícita o descarada. Cuando he tenido la oportunidad de observar qué era lo que tecleaba en la Blackberry alguien con aspecto de ejecutivo instantes antes de despegar, casi siempre estaba jugando a marcianitos, como mi adictivo hijo de seis años.

Lo electrónico tiene preferencia. Lo podemos consultar en medio de una clase, en misa o durante un examen en la facultad. Damos por supuesto que nos comunicamos, aunque no sepamos exactamente con quién. Alguien ha dicho que el Twitter es una forma que hemos inventado para hablar con nosotros mismos sin parecer locos. ¿Lee alguien los comunicados generales de la intranet? Y no vale que el sistema verifique que se han clicado —si queréis os cuento cómo lo hago yo.

Cómo nos resistimos a desconectar el iPhone, y no solo a silenciarlo. Y qué ansiosos estamos mientras nos acompaña. Parece que nos pasemos el día esperando el anuncio de un terremoto, un crash bursátil o la mala noticia de que se acaba de morir un pariente próximo. Estamos donde físicamente no nos encontramos, y no estamos en la realidad inmediata donde sí nos encontramos.

Recuerdo una vez que estaba reunido en un caserío el comité de dirección de la empresa Naturgas, con su consejero delegado Ruben Llop, para estudiar la estrategia y la manera de funcionar del grupo. Pero los directores no dejaban de consultar sus mensajes. Para que los apagaran, Ruben tuvo que recordarles algo obvio: «Yo soy vuestro jefe, trabajáis para mí. No tenéis nada más importante que hacer que atenderme y hablar conmigo».

Nuevas categorías para la agenda

Todos decimos que debemos dedicarnos a lo importante y que las personas son nuestra prioridad. Pero no lo lograremos si no le concedemos un espacio en nuestra agenda. «Lo que no está en mi Outlook no está en mi mundo», decía un amigo. Si tengo que llevar a mis hijos a una fiesta, ir al cumpleaños de mi madre, entregar un impreso en el ayuntamiento… todo debo introducirlo en mi agenda si quiero que se lleve a cabo. Al igual que iremos al gimnasio o al

psicólogo solo si lo introducimos en nuestros planes. ¿En su lista de pendientes figuran actividades como: comentar a fulanito esta idea, felicitar a menganito, enseñar a zutanito cómo se hace…?

La dedicación a las personas debe introducirse en los «to do's» que verifico regularmente, en el calendario, en los avisos y en la carpeta de borrador. Solo así estará presente en nuestro escritorio mental y real. Al igual que apuntamos en la agenda tareas pendientes como leer sobre un asunto o preguntar sobre otro, deberíamos tener fórmulas para reconocer dedicaciones y planes de acción sobre las personas. Podemos crear categorías de actividades («agradecer», «estudiar», «hablar con», etc.) y señalarlas con colores distintos.

Hay que proteger la dedicación a las personas, porque no aparece como una exigencia de forma explícita, como en cambio sí nos aparece el tener que acabar el informe de ventas. Las actividades con las personas tienden a quedar relegadas «para más adelante», «para cuando tengamos un momento de calma».

Sugiero reservar para las personas bloques de agenda, de la misma forma que debemos reservar tiempo si queremos hacer más deporte, mejorar nuestro inglés o compartir más momentos con la familia. Podemos definir una tarde a la semana o una hora del día para estar con la gente y convertirlo en nuestra actividad «dominante» en ese momento.

Un colega se propuso dedicar a sus empleados los miércoles por la mañana. Ese día llegaba temprano a la oficina, pero apenas programaba actividades. Se dedicaba a merodear, a estar con unos y con otros; les invitaba a pasear o a tomar una cerveza. Se propuso «perder el tiempo con su gente». Sus colaboradores lo notaban y lo agradecían, una vez superado el desconcierto inicial que les causó encontrarlo con esa actitud.

Hay que buscar los buenos momentos que dependen de la geografía psicológica y de los ritmos y ciclos de cada negocio. Algunos directivos prefieren las primeras horas del lunes —y los desayunos— mientras que otros prefieren el café de media mañana o el de media tarde. Otros aprovechan el viernes por la tarde, que puede invitar a una conversación reposada.

Hablamos muy poco —y negociamos muy poco— sobre la geografía de nuestra atención. ¿Hacemos horario laboral inglés o seguimos convocando reuniones a las siete de la tarde? ¿En qué quedamos? ¿Podemos pedirle a alguien el viernes a la una un trabajo para ese mismo viernes? Curiosamente, la Semana Santa no

aparece en el calendario laboral, pero vas dado si esperas un envío crucial en esas fechas.

Hay un tiempo para hacer planes y un tiempo para presentar resultados, un tiempo para pensar y un tiempo para ejecutar, un tiempo para llamar por teléfono y un tiempo para consultar los correos, unas horas del día en las que escuchar detenidamente puede ser inapropiado y otras en las que todo invita al diálogo.

Los períodos cercanos a la Navidad pueden ser muy útiles para la formación, el balance y la reflexión interna. Los meses de julio y septiembre suelen ser períodos sosegados para debatir planes. Otros aprovechan para pensar la primera o última semana de agosto.

Tenemos que conocer y reconocer aquellos momentos de «hora baixa», en expresión mallorquina. Esas horas de menor intensidad que son muy útiles, sin embargo, como espacios reposados para la reflexión. Miquel Roca Junyent, en su libro *¡Sí, Abogado!,* habla de cómo los despachos, alrededor de las siete de la tarde, adquieren una atmósfera de confidencia, donde se enseña y se aprende el oficio, y se comentan las anécdotas del día con perspectiva.

Planear con holgura

La táctica principal para llevar a cabo una dirección más sosegada y atenta con las personas es crear holguras en nuestros planes, para poder andarse con contemplaciones. «Todo cable cortado a la medida quedará corto», dice la ley de Murphy. Y siempre queda corto para los mismos temas. Escuchar a la gente queda siempre en último lugar.

Si nuestra agenda no es porosa, si empalmamos una reunión tras otra, las personas con las que tratamos se van a quedar con la palabra en la boca. Es completamente predecible. Si entramos en una reunión con prisas —o si llegamos tarde—, no podremos conectar con los asistentes. Si cuando sale una persona de nuestro despacho entra la siguiente, no habrá tiempo para disponer el ánimo para el recién llegado, ni acordarnos de lo que nos ha dicho el saliente. No habrá lugar para el chascarrillo, ni para el comentario personal que da fuerza emocional al encuentro. No habrá tiempo para tomar notas o revisar las que se tomaron en ocasiones anteriores.

Si tenemos reuniones de una hora, planifiquemos una hora y media, defendamos la holgura, no nos solapemos ni salgamos

escopeteados. Debemos tender a ser los primeros en entrar y los últimos en marchar, porque vale la pena comentar la jugada, ya que cuando la reunión se levanta es cuando afloran las verdades.

Atrévase a perder el tiempo

Debemos acabar con los despachos —empresas como Google o HP hace tiempo que lo han hecho—. Detrás del concepto de despacho hay una idea de autoridad, distante, formal, una idea de propiedad privada; es un sistema de protección, de aislamiento. Detrás de los tabiques se esconde esa presunción de profesionalidad de los jefes, aunque sus conversaciones son tan banales como las de cualquiera y también buscan casas de turismo rural en horas de oficina.

Los directivos deben salir del armario al pasillo. Si no vamos a la oficina a encontrarnos con gente, para qué vamos entonces. Si tenemos que hacer un trabajo en solitario, como preparar un escrito, es preferible quedarse en casa, en una biblioteca o en cualquier otro lugar con wi-fi. Hay que ir al centro de trabajo con la idea de ser interrumpido, y con la intención de aprovechar esas oportunidades, en lugar de sentirnos molestos cuando inevitablemente ocurra. Como en el fútbol, hay que saber crear ocasiones. Si llegamos con tiempo y nos queda un rato libre, creamos oportunidades para encontrarnos con la gente, e incluso para dilucidar asuntos delicados.

Mi experiencia es rotunda al respecto: los asuntos espinosos avanzan más en estos apartes, en los pasillos previos o posteriores, que en el meollo formal de una reunión. Podría recordar en qué rincones de edificios en los que he trabajado logré desbloquear algunos de los asuntos que más me preocupaban.

Conozco a un director general de perfil prusiano (formalidad, elegancia, distancia, seriedad, rigor) que ha cogido el hábito de fumar, con la exclusiva intención de no perderse los corrillos, donde se sabe «qué se dice» de los temas más candentes.

Prevea tiempos de intercambio y tiempos de tránsito. Puede ser muy productivo el tiempo que transcurre desde que entramos en el edificio hasta que nos sentamos en nuestra silla; así como acompañar a alguien en coche o caminar juntos unos metros. Las despedidas al finalizar una etapa son también una fuente inagotable de motivación y comunicación, de impulso para los colaboradores.

Estas pequeñas simplezas laborales no son nada obvias. Y van en

contra de una idea formalista dominante de las responsabilidades directivas. En una ocasión llegué a mi oficina, después de quince días de ausencia, y antes de entrar en mi despacho pasé un cuarto de hora charlando con personal auxiliar. La situación general de la empresa era crítica, se comentaba que podía ser vendida y que habría despidos. Nadie sabía si se contaba con él. De repente, alguien desde arriba de la escalera nos llamó la atención, diciéndonos que la charleta de pasillo no era parte de nuestro trabajo. Pero no sabía que la conversación había sido una forma eficaz para devolver la confianza a aquellos empleados. La semana anterior había habido bajas por depresión, generadas por esa incertidumbre.

Encontrarse con los colaboradores casualmente —o no tan casualmente— en despachos y pasillos cambia nuestra relación con ellos. Si es necesario podemos hacernos los encontradizos, es muy probable que de ahí extraigamos algo auténtico.

Si vamos aprisa no nos encontraremos con nadie, aunque trabajemos rodeados de personas. Se trata del frenético ritmo europeo del que hablaba en una entrevista Agnès Agboton, originaria de África y recopiladora de cuentos de ese continente: «Lo más difícil de mi adaptación a la vida en Europa fue la comida y las relaciones interpersonales, por el extremo individualismo de aquí. Allí un vecino entra en tu casa tranquilamente, hay una vida más colectiva, intensa… Si dices “hola” a alguien no es para pasar de largo, sino para seguir hablando de la familia, de mil cosas… Y, claro, jamás llegamos puntuales a una cita, ja, ja…».

Bajar a la planta

«Hay que liberarse del despacho y bajar a las máquinas, dedicar dos o tres días por semana a visitar la red. Esa será la norma en los próximos años. En la semana previa a la Junta de Accionistas recorrí hasta seis zonas de acción del banco. Casi no tuve tiempo ni de preparar la Junta, pero es fundamental estar pegado a la red. Un liderazgo arremangado. Hay que intentar mirar más al mercado y al negocio, y menos hacer el Don Tancredo», comentaba Alfredo Sáez, presidente de Banesto.

Asimismo, Jan Carlzon, en su primer año como director general de SAS, dedicó más de la mitad de su tiempo de trabajo a hablar sobre el terreno con empleados de Noruega, Suecia y Dinamarca.

Quería, por un lado, conocer a fondo el producto que deseaba ofrecer —nadie como ellos sabían qué querían los clientes—, y por otro lado, asegurarse de que su proyecto empresarial lo entendían las personas que debían aplicarlo.

Ya Henry Fayol, el inventor del concepto de dirección, tenía claro que las Inspecciones Crónicas del Cuerpo Social son una de las obligaciones elementales de todo mando. La lejanía de las operaciones nos distancia de la realidad de la empresa. Y por mucho que después se le llame estrategia, no dejará de ser una elucubración teórica para llenar las horas de reunión de un comité de alta gestión.

A veces pensamos que cuanto más alto sea el cargo, más eximido queda de la obligación de pisar la trinchera. Craso error, como advierte Antonio Valero, el fundador del IESE: «Los números y los papeles, que en pocas ocasiones son útiles en sí mismos, engañan siempre, poco o mucho; no expresan nunca la realidad de manera completa. El alto directivo debe pedir que le lleven a los lugares que él elija, donde pueda pisar el barro de la empresa, entender una máquina, ver cómo piensan y reaccionan personas de todos los niveles de la organización y del entorno».

Es conocido el MBWO (Managing by Wandering Around) de Hewlett Packard, que obliga a sus directivos a dedicar unas horas mínimas a merodear por las oficinas —que son diáfanas— charlando informalmente con la gente. Esta política general de HP encontró dificultades para implantarse en nuestro país, donde la cultura del despacho tiene gran arraigo. Generó gran incomodidad entre los directivos, que no sabían moverse con naturalidad, de qué temas hablar y en qué tono.

También podemos mencionar la empresa MRW, que no solo ha creado su versión española de HP con la figura del vagabundo —todos los directivos tienen que dedicar un día entero a pasear por los diferentes departamentos de la central disfrazados con un traje amarillo—, sino que ha implantado decididamente otras políticas de estar informalmente unos con otros como el desayuno diario de la dirección.

Por mi parte —que más que mitómano soy mitocida—, no dejo de sorprenderme ante el efecto que causa la mera «presencia» de un personaje. Cuando los directores de oficina de La Caixa valoraban su programa de formación, lo primero que destacaban era que el propio Isidre Fainé hubiera ido a comer con ellos. Experiencia

parecida a la que relata José Luis Salso en mi blog: «En las Navidades de 1979 estaba aprovechando las vacaciones para trabajar como dependiente en El Corte Inglés. Una tarde, de pronto, se organizó un revuelo: Ramón Areces, en persona, apareció seguido de ocho o diez personas, fue pasando por la planta y de pronto se paró y empezó a ordenar un mueble en que se amontonaban pantalones desordenados. Por aquella época, Areces debía de rondar los ochenta años. Si al dueño no se le caen los anillos, es muy difícil que se les caigan a los demás. No es de extrañar que año tras año esta empresa esté entre las más admiradas».

Después de todo, estar cerca de la gente es tan fácil —y tan difícil— como estar cerca de la gente. La proximidad física con el empleado y con el negocio bien podría ser el resumen práctico de este libro.

Conozco a un directivo de una gran compañía, con más de siete mil personas bajo su responsabilidad, que cada semana baja una hora a planta con su adjunto (¡lo tiene en su agenda!), y profundiza en un tema (una incidencia concreta, un problema a medio resolver…), y toma el pulso de su organización. Cuando uno habla con él, sus palabras son diferentes a las que estamos acostumbrados, destilan realidad por los cuatro costados.

Proponernos pasear forma parte esencial de nuestra eficacia profesional. Así lo comentaba Óscar Pellitero, director de recursos humanos de la fábrica de Novartis. El director de personas debe pasear físicamente, siempre resulta aleccionador. Invertir una hora por turno paseando por la fábrica, ver los lavabos y los vestuarios. Enseña más que cualquier estudio de clima. Pero tenemos miedo a salir y ver la realidad.

No hay alternativa, porque la calidad de la información desciende en sentido ascendente. Cuanto más arriba, menos te enteras. Es lo que se ha llamado Síndrome de la Moncloa. Si se asciende muy alto, el grado de distorsión de la realidad es completa. En las alturas a nadie le interesa decir la verdad. Nos movemos con diagnósticos puramente imaginarios. Cada día me sorprende más el carácter visionario de Andersen —de Christian, no de Arthur— al plantear el cuento del traje nuevo del emperador.

Es increíble lo que se puede descubrir si bajamos a la planta:

• A un empleado de una empresa de muebles escondido entre los tabiques de la fábrica. No entendió muy bien las instrucciones del

jefe y optó por mantenerse apartado de su vista.

• A los empleados de una oficina bancaria explicándose unos a otros los trucos para burlar el programa informático —Scoring— que calcula que un crédito se concede en condiciones óptimas de riesgo.

• El «plano secreto» de la máquina que multiplicará la capacidad productiva de la fábrica, tirado en el suelo y con marcas de tacos de las botas que lo han estado pisando.

• Al empleado que viene a leer los contadores del gas, encendiendo un mechero porque no logra encontrar el interruptor de la luz.

11
Comer y beber con la gente

Ser jefe significa dedicarse profesionalmente a hablar. Si tuviéramos que detectar quién manda en un ejército lo reconoceríamos —antes que por las estrellas— porque sería el que llevaría la voz cantante, el que hablaría a los demás. El buen directivo habla por los codos.

El profesor John Kotter realizó un estudio durante meses que consistió en acompañar físicamente a altos directivos para comprobar qué era lo que en realidad hacían. Descubrió que muy pocos estaban menos del 70 por ciento del tiempo con otras personas, y que había muchos que les dedicaban más del 90 por ciento. Ese tiempo era mayor cuanto más nivel jerárquico tenían y cuanto mejor considerados estaban por sus empleados.

Los escasos períodos de tiempo que los directivos están solos transcurren en casa, en aviones o de camino a la oficina. E incluso ese escaso tiempo se ha transformado últimamente porque se puede estar en casa o *in itinere* y seguir comunicándonos con los dispositivos electrónicos. El único espacio que queda ya para pensar es el tiempo que pasamos dentro de la cabina del avión. Y algunos lo aprovechan para dormir.

Llama la atención que el tiempo que a priori dedican los directivos a reflexionar no pase del 2 por ciento del total. ¿No debería preocuparnos que quienes nos dirigen piensen a lo sumo un par de horas al mes? ¿Estamos gobernados por un atajo de descerebrados? ¿O es nuestro concepto de obligaciones directivas (analizar decisiones, calcular) lo que está mal planteado?

Existe una gran diferencia entre la teoría convencional sobre las funciones directivas y el comportamiento inmediato de los directivos. Hablamos de planificar y organizar, mientras que el día a día se caracteriza por horarios interminables, acciones fragmentarias y comunicaciones verbales. El comportamiento de los directores es menos sistemático, más informal, menos reflexivo. Más frívolo de lo que un estudiante de empresa podría pensar, según Kotter.

No queremos negar la racionalidad de la práctica directiva, sino

presentar nuestra versión con minúscula de qué es dirigir bien. No negamos que el directivo planifique, pero tendrá que aprender a planificar estando con otras personas. Dirigir es organizar, controlar y otras muchas actividades de este estilo, pero estas «otras» actividades se realizan mediante conversaciones o es poco probable que se lleven a cabo. Dirigir tiene que ser, por fuerza, lograr cosas hablando.

Desde esta perspectiva más realista podemos revisar los conceptos organizativos y darles una versión más pegada al terreno. Así por ejemplo, un estilo directivo es un repertorio consistente de frases que un jefe suele decir. La estructura organizativa es una pista de con quién vamos a hablar preferentemente. Evaluar el rendimiento es mantener buenas conversaciones jefe-empleado, no rellenar formularios.

La estrategia, los valores y la cultura de una empresa se construyen en el diálogo, en el buen diálogo, en el auténtico diálogo. El producto principal de los encuentros estratégicos, típicos del mes de septiembre, no son las declaraciones, los documentos y las notas de prensa que se redactan, sino las conversaciones interesantes que se producen entre personas interesadas. Los contrastes de percepciones y experiencias, los juicios sobre lo que los otros departamentos piensan, quieren y saben hacer. Se producirán avances estratégicos si alguien ha convencido a alguien para que intente hacer algo distinto de lo que espontáneamente pensaba ya hacer.

Quien no entienda esto —o, mejor dicho, quien no lo practique porque los directivos son mejores haciendo que entendiendo— no será un buen directivo. Será poco directivo. Estará vaciando de contenido real el puesto directivo que ocupa solo formalmente.

Me llamó la atención hace años un artículo de *Expansión* dedicado a los tímidos en la empresa. Lo leí porque el tema era curioso, pero también porque me consideraba afectado por ese defecto. Se recogían historias caricaturescas del comportamiento de estos tipos en reuniones y en la vida general en la oficina. Leía con rapidez, a la búsqueda del giro argumental que diera esperanza de salvación para los empleados tímidos pero talentosos que se encuentran en las organizaciones. Acabé el artículo y no había tregua. Recuerdo su última e implacable frase: «Caen como moscas». Con el tiempo he podido confirmar la verdad de esa sentencia.

Para ser buen jefe, necesariamente hay que aprender a

comunicarse bien y mucho. Cada uno lo hará con su estilo y estrategia personal, pero la timidez —mantenerse callado— no es una opción. Parapetarse en la pantalla del ordenador, en el informe escrito, en el bombardeo de correos electrónicos no es una opción para un profesional que aspire a dirigir. Algunos comunican mejor a las nueve de la mañana y otros a las nueve de la noche. Unos convocan con una semana de anticipación, la mayoría llaman al momento o se dejan caer por el despacho. En cualquier caso, mejorar como directivo es sobre todo desarrollar la capacidad personal de comunicarse.

Se me cae la cara de vergüenza como profesor de empresa, cuando mis alumnos de últimos cursos justifican no intervenir en clase porque les cuesta hablar en público, les da corte. O peor aún, eluden mi mirada en las clases participativas porque están repasando ejercicios de la asignatura de matemáticas que centra su interés.

Analizar las propuestas de formación reglada que ofrecemos es desalentador. Casi todo lo que se hace es innecesario, y casi nada de lo necesario se hace. El desenfoque en contenidos, métodos de aprendizaje y forma de evaluar es terrorífico. Y no puedo evitar manifestarlo cuando imparto cursos universitarios, para mayor desconcierto de mis alumnos y mi menor valoración como profesor. Si el sentido del humor —como demuestra Kotter— es uno de los identificadores de los grandes directivos, ¿por qué no plantearse enseñarlo? ¿Cómo lo podemos valorar?

Todo un horizonte para reconstruir los estudios de management desde su base. ¿La dirección de empresas es algo de ciencias o de letras? ¿Debería formar parte de la facultad de políticas, de psicología, de comunicación, o como sucede en la actualidad plantearse como una colonización de la facultad de matemáticas?

¿Cuál es el perfil directivo que triunfa? ¿El del sesudo analista o el del locuaz comunicador que se entiende con la gente y les habla del trabajo y de cualquier otra cosa? ¿Qué estrategia tiene más probabilidad de triunfar, aquella de cálculos impecables, pero defendida marrulleramente, o la presentada de forma impecable, aunque los cálculos no sean tan exactos?

Momentos de la verdad con las personas

Jan Carlzon cuando era director general de la compañía SAS de

aviación popularizó el concepto de «momentos de la verdad». En su planteamiento el cliente es el rey. Y es preciso identificar y centrarse en esos momentos del servicio que este valora y que determinan que quede o no satisfecho: la cola en el momento del *check in*, la espera en la aeronave antes del despegue, la salida ágil tras el aterrizaje, etcétera.

En este libro defendemos que el cliente no puede ser el rey, porque lo tiene que ser el empleado. Proponemos pasar de la perspectiva de centrarse en el cliente externo a la de centrarse en el cliente interno. Pero para tratar al empleado como si fuera el rey, es preciso centrarse en esos momentos de la verdad que determinan su grado de integración y motivación. No queremos referirnos a los aspectos que para el empleado determinan su satisfacción laboral. Nos interesan los recursos conversacionales que el directivo puede utilizar para que el empleado esté satisfecho con su jefe.

Son momentos de la verdad, porque son las oportunidades que tiene el que manda para descubrir algo del fondo emocional y competencial de las personas que tiene a su cargo que en el día a día raramente se revela. Los momentos para conocer lo que el trabajador lleva en el alma, y también para poder compartir ideas de negocio. Porque, como dice Cristina Sánchez, no es lo mismo que alguien sepa quién eres, que te conozca.

Lo que no se concretiza no se realiza. Para encontrarse con los colaboradores hay que hacer planes concretos para encontrarlos.

¿Cuándo nos sentaremos a conversar?

Sentarse cara a cara es el acto paradigmático de la preocupación por una persona. Todos necesitamos escuchar y sobre todo que nos escuchen. La conversación es nuestra gran oportunidad. Un espacio confortable y la puerta cerrada crean una atmósfera propicia para la comunicación y la confidencia. ¿Tengo algún colaborador con el que no me he sentado, en una conversación de media hora, en los últimos seis meses? Como sentenciaba mi amigo Andrés Merlino: «Si no te sientas con los empleados, en lugar de un jefe tendrán a alguien que les manda cosas».

Es necesario sentarse a hablar con la gente. Es la base. Luego vendrán los psicólogos a analizar el lenguaje verbal y el no verbal, y a enseñarnos técnicas de escucha activa. Pero si no nos hemos sentado primero, no podremos practicar. Más aún, el solo hecho de

sentarse —con el móvil apagado— lleva ya implícitos la mayoría de los principios de la buena comunicación. Sentarse es dar la palabra, mirar a la cara, escuchar, respetar y pensar en nuestro interlocutor.

Una colega criticaba que mis soluciones para mejorar la comunicación son triviales, que es preciso analizar científicamente los estilos y las formas comunicativas, los tipos de mensaje que transmite cada uno, etcétera. Tiene razón, pero vuelvo a Dilbert. ¿Qué es más probable, que alguien que queda para comer con sus empleados ejercite intuitivamente un buen estilo de comunicación, o que lo aprenda un jefe que no sale del despacho, porque paradójicamente está estudiando un curso virtual sobre la competencia directiva de la comunicación?

Hablar con el implicado siempre cambia la situación. Nunca he mantenido intacto mi punto de vista después de sentarme con el protagonista del problema. Con una charla serena los problemas se transforman, las dificultades personales se allanan, aparecen nuevos datos y quizá nuevas alternativas, pero sobre todo se produce cierto acercamiento emocional.

Cuidado con hablar mucho de la gente y hablar poco con la gente. Lo digo por propia experiencia. Durante muchos años he dirigido colegios mayores universitarios y he visto los estragos que provoca esta mala práctica: la monstruolización. Cuando «hablamos mucho de», pero no «hablamos con», creamos un personaje inventado, cargado de tópicos y juicios de valor poco ponderados: que si esa persona siempre ha sido un vago, que no tiene ganas de trabajar, que es un chulo, que no se integra (este es uno de los más letales). Sucede lo que dice el refrán: «Reunión de pastores, oveja muerta».

Fácilmente se cae en las diferentes patologías de la percepción: generalización (por un perro que maté, mataperros me llamaron), efecto halo (tendemos a ponerle mejor nota a quien llega con la fama de buen alumno), efecto primera y última impresión, etcétera. Pensamos por clichés, tenemos necesidad de simplificar. No podemos evitar la tendencia a interpretar. La única forma que tenemos de revisar nuestras interpretaciones sobre alguien es contrastándolas con el interesado.

No conozco otra receta para intensificar la gestión de colaboradores que la de sentarse más con ellos. Aplazar esas conversaciones que nos rondan la cabeza rara vez mejora la situación. Es más grave no haber hablado que no haber discutido. En contra de mi inclinación inicial, mi experiencia demuestra que

siempre que se empieza a pensar que un empleado tiene un problema o mala disposición —sobre todo si dice que no le pasa nada—, se acierta: tiene un problema. Y normalmente más grande y complejo de lo que imaginamos.

Algunas leyes de nuestro «micromanagement» de empleados que hemos ido encontrando:

• Trabajar con alguien sin pararnos a preguntarle cómo le van las cosas deteriora inevitablemente la relación con el jefe.

• El número de prejuicios sobre un trabajador es inversamente proporcional al número de veces que nos sentamos a conversar con él.

• Si dejamos pasar suficiente tiempo sin charlar con un empleado, la probabilidad de que nuestra relación sea mala tenderá a uno.

• Cada conversación sincera es como un poste del cable de la catenaria del tren, vuelve a subir el nivel, permite recuperar proximidad. Pone el contador a cero. Pero desde el mismo momento en que nos levantamos, el distanciamiento empieza a operar.

Directivos amigos del buen comer

Comer con alguien marca el nivel de acercamiento personal con alguien. Hay gente con quien se desayuna, gente con quien se come y gente con quien se cena. En cambio, con otras personas solo fumamos y tomamos el aire, dos actividades que ahora están indisolublemente unidas.

Trabajar más de un año codo con codo y no haber quedado para comer es una señal inequívoca de escasa profundidad en la relación laboral. Rara vez falla.

En la universidad hay dos tipos de departamentos: los que funcionan como tales —es decir, los que comen juntos cada quince días— y los que son un mero agregado de profesores que trabajan en paralelo —se reparten los créditos pero no tienen líneas de pensamiento compartido—. Mi principal fuente de información de lo que explican a mis alumnos mis colegas de departamento es lo que encuentro escrito en la pizarra cuando entro en clase.

La comida está a medio camino entre la conversación y el encuentro más personal. Es una situación distendida y estructurada que genera un tipo de conversación seria e informal a la vez, difícil de lograr de otra forma.

Quedar para comer es un recurso poderosísimo. Por eso Keith

Ferrazzi erige el *Nunca comas solo,* como título de su libro sobre el networking que todos los directivos deben proponerse para progresar en su carrera con rapidez. Son innumerables los acuerdos de colaboración y las ventas que se cierran alrededor de una mesa bien servida y bien regada. La lista de comidas indica la intensidad y el nivel de contactos de un directivo, indispensables para cumplir su función como manager. El entorno informal del comedor permite desbloquear asuntos que, de otro modo, supondrían semanas de llamadas y correos electrónicos.

Sentarse a la mesa es mucho más que satisfacer la necesidad de comer junto a otra persona, es un acto social que encierra contenidos antropológicos profundos y mensajes empresariales contundentes. Que un proveedor sea invitado a comer significa que es considerado suficientemente interesante para el negocio, es marketing relacional en estado puro.

Siempre me ha resultado interesante ese gesto, tan natural y tan habitual, de compañeros de trabajo que quedan y se esperan para comer. Y qué grave es que a alguien haya que darle de comer aparte. Comer juntos es un claro síntoma de identidad de grupo —quizá por eso cuesta tanto comer con el jefe—. Como explica Miriam Makeba, emperatriz de la música africana: «En casa había una regla de oro: nadie comía solo. El sentido de pertenencia, de comunidad, es básico para formar personas».

Dime con quién te sientas a comer, con quién tomas café, y te diré con quién te identificas, y, en consecuencia, cuál es tu opinión sobre los asuntos candentes.

En la universidad hay mesas en las que se sientan los estudiantes, otras que son ocupadas por el personal de administración y servicios, y otras por los profesores. Los grupos no se mezclan. Cada cual se sienta en «su sitio». Así sucede también en las empresas.

Durante años han coexistido los comedores de directivos y los de empleados, al igual que en el ejército hay un bar de oficiales y una cantina para la tropa. Se trata de fórmulas para distanciar a los jefes. Hoy en día la mentalidad está cambiando, y es posible ver al propio presidente de Estados Unidos vestido con traje de faena y almorzando con la tropa con su bandeja metálica.

Lo que se piensa acerca de un nuevo proyecto o de un nuevo jefe está más condicionado por las conversaciones que oímos en el comedor que por la versión oficial. Esa será sin duda la interpretación más verosímil —no digo «la más cierta»— de los

motivos de un cambio de puesto o de por qué alguien abandona la empresa.

En nuestras áreas metropolitanas la comida del mediodía en un restaurante empieza a perder importancia como oportunidad para el encuentro. Sin embargo, el bocadillo y el tupperware ofrecen nuevas posibilidades. Es preciso buscar fórmulas innovadoras, como sucedió con el concepto de desayuno de trabajo, que se halla ya tan expandido.

En ese sentido los desayunos de la dirección de MRW son paradigmáticos. Se realizan en torno a una gran mesa redonda que fomenta el espíritu de tertulia y duran tres cuartos de hora. Todos los directivos que están en la ciudad deben asistir, aunque no vayan a trabajar ese día. No tienen guion ni estructura y en ocasiones hay invitados. Se comentan las noticias de la prensa, con la misma naturalidad con que se habla de las dificultades que ha planteado una tormenta para las entregas o la apertura de una oficina en un pueblo del Alto Aragón. He tenido el privilegio de asistir a algunos de esos desayunos, y he comprobado cómo se mezclan niveles jerárquicos, comentarios y reflexiones, creando poco a poco uno de los equipos directivos con una cultura empresarial más cohesionada.

En este orden de cosas, aprovecho para agradecer a mi padre la importancia que siempre concedió a la comida como momento de encuentro. Recuerdo —que al igual que en MRW— teníamos la obligación de ir a comer, aunque no tuviéramos hambre, y aunque estuviéramos enfermos del estómago y no fuéramos a tomar nada.

También el director de recursos humanos del RACC hizo un plan para que, en el plazo de dos años, la totalidad de sus empleados pudieran desayunar con el director general en pequeños grupos, sin la presencia de sus jefes directos. «Descubrimos —me decía— inquietudes y necesidades de formación, que difícilmente descubriríamos a través de los estudios de clima.»

De todo ello podemos deducir nuevas leyes del micromanagement de empleados para añadir a las anteriormente citadas:

- Es preciso planificarse para comer con nuestros empleados al menos cada seis meses.
- Debe comerse siempre en el primer trimestre de acogida, preferiblemente el primer mes.

Jefes amigos del bar

A medio camino entre la sentada y la comida se halla el encuentro para tomar un café o una cerveza en todas sus versiones desde el bocadillo de media mañana, el bocata del paleta o el almuerzo del bancario, con vino plato y postre. Históricamente, los cafés han servido para reunir a personas con ideas afines en torno a tertulias que han contribuido a crear importantes movimientos ideológicos, artísticos e incluso empresariales. En las cervecerías alemanas se fraguaron los partidos políticos de principios de siglo, mientras que en el País Vasco cada partido tiene sus bares.

Tradicionalmente la imagen de alguien en el bar ha estado asociada al escaqueo y al no dar ni golpe. Alguien con una cerveza en la mano no da idea de trabajar, y menos de llevar a cabo una acción directiva. Sin embargo, la actividad empresarial en un bar puede ser intensa. Normalmente radio macuto emite desde allí. Muchas negociaciones sindicales se han resuelto ante una buena cerveza. Incluso el contrato de Lionel Messi con el Futbol Club Barcelona se firmó en una servilleta de papel. Cuando trabajaba en Andersen, donde verdaderamente conseguía concentrarme para pensar mis mejores propuestas era en una cafetería. Como dijo alguien, los bares son la sal de la tierra.

Propongo recuperar la cultura del media mañana, de la charla distendida en la cafetería. El perfil de persona «amiga del bar» es conveniente para un directivo. Una cerveza oportuna descubre la personalidad de los colaboradores mejor que cualquier test, es una buena ocasión para que surjan nuevas ideas y ayuda a valorar bien la importancia de un asunto. Un mismo tema genera una conversación distinta si esta se produce en el despacho, paseando o en un bar. La cerveza es la gran ocasión para «comentar la jugada», después de una reunión o al acabar un día de trabajo.

«Comentar la jugada», qué expresión más rica. Quizá hemos estado en el mismo partido, pero podemos haber visto jugadas distintas. Solo si compartimos visiones podremos convertir el partido (reunión, presentación, entrevista) en una experiencia común.

Salir a la cafetería puede servir de fórmula para evitar interrupciones cuando queremos tener una conversación personal. La máquina del café es un nuevo espacio comunicativo; la conocida serie humorística *Camera Café* ha ayudado a descubrirlo. Es en ese

tipo de foros donde siempre me he enterado de las grandes noticias: quién se va, quién viene o con quién nos vamos a fusionar.

La cerveza que reivindico es algo muy distinto a salir de copas y que el socio acabe bailando tango con la becaria. También lo he vivido. Soy de los que piensan que la empresa no es el lugar donde hay que pasar la noche. Porque nuestra familia es otra.

Resulta tópico decir que vivimos en el país con más bares de Europa, pero no estoy seguro de que hoy en día mantengan todo su papel laboral. Las nuevas zonas de oficinas no están dotadas de locales que faciliten la conversación, ni tampoco ayudan los edificios altos con control de acceso.

Carlos Andreu advierte de la pérdida de la costumbre de tomar una cerveza al acabar la jornada: «Esa cañita de las siete de la tarde, en la que se habla de todo, de política, de familia, de trabajo, te cambia la vida, es la contribución española a la cultura de la felicidad. Y nos la estamos cargando».

Otros países mantienen mejor esta cultura. Es impresionante observar en la City de Londres a los oficinistas con sus impecables trajes tomando su cerveza de las cinco. Allí se hace un balance de la jornada especial, y de sus protagonistas, que solo puede hacerse en ese contexto.

El bar, la cafetería, el carrito del helado o cualquiera de sus variantes —hasta el lavabo de señoras— son recursos esenciales en gestión de personas que no podemos permitirnos el lujo de menospreciar.

Colgados/as del teléfono

Trabajar es llamar por teléfono. El tiempo que un directivo dedica a llamar por teléfono supera las dos horas diarias de media. Con la expansión del móvil se pueden alcanzar proporciones del 50 por ciento del tiempo total de trabajo. Para muchos empleados el teléfono es el medio habitual que utilizan para hablar con su jefe.

Queda clara la conveniencia de aprender a utilizar este recurso con sabiduría. Nunca entenderé por qué en la formación empresarial no enseñamos a mantener conversaciones telefónicas, si es lo primero que tienen que hacer nuestros estudiantes cuando empiezan a trabajar.

Debemos tener cuidado con la carga emocional que posee la comunicación telefónica. Los aspectos negativos tienden a

reforzarse. Muchos empleados deciden cortar con su jefe después de recibir de él una llamada impertinente.

Es preciso tener un plan de llamadas frecuentes con las personas que dependen de nosotros pero que no comparten el mismo centro de trabajo. La intensidad mínima debería ser de dos llamadas por semana. No conviene estar tres días sin hablarse, aunque no se tenga nada que decir.

Se pueden distinguir dos tipos de llamadas —que el empleado identifica inmediatamente—: aquellas que se hacen para **comunicar algo**, como una instrucción, un recordatorio o pedir un resultado; y las que se hacen esencialmente para **comunicarse con alguien**.

Con los empleados hay que hablar por hablar, verse cuando no hay nada que ver, ni nada que decir. Esto es esencial. No vale aprovechar para dar un encargo y preguntar de paso «¿qué tal estás?». Porque se nota que estás tratando de engrasar otra cosa. Debemos dedicar tiempos específicos a esta clase de llamadas.

Las llamadas telefónicas, especialmente las más expresivas, no son instantáneas, deben tener cierta duración. Habrá que disponer por tanto de bloques de tiempo para hablar, de la misma forma que disponemos de un tiempo para una reunión, pues de eso mismo se trata. La teoría de asignar tiempo cero —pensar: «Lo haré cuando pueda»— es errónea. Es la evasiva para aquello a lo que no le damos importancia.

Una vez más debemos buscar momentos y lugares en nuestra geografía laboral. No estoy seguro de que sea bueno aprovechar para hacer llamadas de este tipo cuando se está conduciendo o caminando por la ciudad. Dicen los psicólogos que el interlocutor telefónico descubre la postura corporal de la otra persona. Por bueno que sea nuestro móvil, se sabe si corremos, si estamos sentados o si miramos la pantalla del ordenador mientras hablamos. Hay que cuidar la calidad de las comunicaciones importantes. Seguro que para llamar a los clientes principales reservamos el mejor momento psicológico del día.

Llamar sin especial propósito, llamar por llamar, es la forma de manifestar una actitud desinteresada, relacional y por ese motivo acerca emocionalmente. La llamada para comentar la jugada, exultar, saludar o para saber «en qué se anda»; no para vigilar como hace el policía.

Estamos más acostumbrados los varones que las mujeres a que las

comunicaciones sean instrumentales, incluso con nuestra familia. El domingo pasado me llamó por teléfono mi hermano Ramon, que vive en Madrid. Hablamos de cómo íbamos a celebrar las fiestas cada uno. Después de un rato —breve porque su cena estaba a punto— lo dejamos. Le dije a mi mujer que me había llamado. «¿Qué quería?», preguntó. «Nada, solo hablar», le respondí. Y le pareció sospechoso.

Hay que intentar que las llamadas tengan algo de relacional. Debemos irnos un poco por las ramas, decir algo más que aquello que nos hemos propuesto decir. Las llamadas en que se va al grano y se omite la dimensión personal y contextual no integran ni motivan. El efecto emocional positivo se produce en ese más a más de lo instrumental: cuando se felicita, cuando se agradece, cuando se sugiere o cuando se recuerda lo que hicimos juntos.

Albert Espinosa lo expresa de maravilla en el huérfano protagonista de su novela *Si tú me dices ven lo dejo todo… pero dime ven*:

> Perder a mis padres tan joven me privó de esas llamadas sin sentido, que solo querrían saber sobre mí, sobre mi mundo y mis pequeñas cosas.
>
> Cuando la madre de ella la llamaba y le preguntaba cómo estaba o si tenía el abrigo preparado porque llegaba el invierno, etc., yo sentía tanta envidia…
>
> Desearía que existiese una persona así en el mundo. Una madre o un padre que me llamase para preguntarme si iría a comer ese domingo, si estoy bien, si soy feliz, si tengo suficientes calcetines, si ahorro, si estoy convencido de estar con esa chica, si voy a tener niños con ella y cuándo y cómo los educaré.
>
> Mis padres se marcharon y esas preguntas ya nadie me las hizo. Mi hermano pudo haber cogido el relevo, pero no me habla desde hace casi una década.

Un plan de citas con cada empleado

Es necesario hacer planes con cada empleado, revisar la frecuencia con que lo llamamos, comemos con él o lo encontramos «casualmente». Deberíamos tener una estrategia individualizada con respecto al tiempo, tipo de actividad, momentos de la semana e incluso temas de conversación que compartiremos.

Posiblemente descubramos que con alguno tenemos una comunicación escasa y de poca calidad, porque la vida laboral ordinaria no nos ofrece oportunidades de encuentro. En esos casos

debemos invertir la lógica: buscar qué responsabilidades podemos compartir para tener oportunidades de encontrarnos.

Es preciso incorporar entre nuestros «pendientes» actividades como: «hablar abiertamente», «dar las gracias», «repasar unas instrucciones» o «recoger ideas sobre el nuevo proyecto». Es importante repartir el tiempo de dedicación —tanto el tiempo cronológico como el tiempo mental— de forma equilibrada. En una ocasión conocí a un directivo que dedicaba cada día de la semana a pensar en un empleado. Somos extremadamente sensibles a este tipo de discriminaciones. Nos importa mucho si hemos sido los primeros en saber algo o nos hemos enterado por otra persona.

Un directivo debe esforzarse por hablar con todos los empleados de forma equitativa. Debe evitar las preferencias por quienes le resulten más simpáticos y no volcarse solo en los casos más problemáticos. Proponerse tratar más a quienes, por alguna razón, le cueste más tratar.

Dime a quién escuchas y te diré a quién consideras importante. Dime con quién hablas, con quién te sientas, con quién comes y a quién llamas primero, y te diré cuál es tu jerarquía efectiva. La actuación de los mandatarios o de los políticos lo pone claramente de manifiesto. Por ejemplo, el tiempo que el presidente de Estados Unidos dedique a visitar diferentes países europeos servirá para medir la importancia que para él tienen dichos países.

En una importante empresa industrial que fabricaba prensas para fábricas de coches, se había implantado una estructura matricial. Cada jefe de proyecto-pedido (una prensa concreta para un fabricante concreto) tenía una relación transversal con los distintos departamentos de producción (compras, ingeniería, fabricación). El problema era el orden de prioridad en que estos departamentos atendían a los diferentes proyectos-pedidos. Como era de esperar, las secciones de producción atendían prioritariamente a los proyectos que llevaban personas con las que tenían cercanía personal por algún motivo: eran del mismo pueblo, se encontraban para comer, etcétera. Por ello, la única manera práctica de lograr empujar los proyectos rezagados fue reestructurar esa proximidad personal, haciendo que se encontraran más los que estaban más distantes.

Puede parecer exagerado proponer un planteamiento tan analítico para llevarse bien con la gente. Parece mejor confiar en la intuición o en nuestro don de gentes. Pero la dirección de personas es más

tozuda que la química personal. Por muy simpáticos que seamos, si no creamos ventanas para trabajar la relación, la confianza se deteriora. La empatía natural puede servir de entrada, pero si confiamos solo en eso —acabaremos por no caer bien—, a medio plazo se acabarán interpretando como cinismo o como una capacidad de manipular.

¡Cuántos aviones he tenido que coger, para ahorrarme escribir una carta!

Una buena estrategia debe incluir una combinación de encuentros, un menú equilibrado de conversaciones, llamadas telefónicas o correos electrónicos. Vale la pena comparar la nueva comunicación electrónica (con el mail como representante máximo, pero refiriéndonos a todo el mundo de Linkedin, Twitter, etc.) con las otras dos vías más tradicionales como el teléfono y el cara a cara (en sus versiones de conversación, comida, viaje…).

La proporción en que el jefe use estas tres vías conformará, más que ninguna otra cosa, su estilo comunicativo e incluso su estilo general directivo. Hay jefes que siempre quieren vernos, otros que no paran de llamarnos y otros que pretenden resolverlo todo por mail.

Las nuevas tecnologías permiten acciones increíbles, tanto magníficas como ridículas. Desde el despido por mail, o el *head hunter* que deja visible la lista de destinatarios (ocultos), hasta el envío de cientos de felicitaciones de Navidad en pleno mes de mayo. Tardaremos años en acabar de aprender el buen uso de estas tecnologías.

Si comparamos las tres categorías de medios de comunicación citadas, veremos que su facilidad de uso es inversamente proporcional a su eficacia. Es más fácil escribir un mail, ya que no exige simultaneidad, que contactar con alguien telefónicamente, pues exige simultaneidad temporal. Y es mucho más difícil verse cara a cara, dado que exige simultaneidad de espacio y de tiempo: estar en el mismo lugar a una misma hora.

No obstante, por la ley de Murphy sabemos que lo más fácil nunca es lo más útil. Si bien es cierto que un mail puede escribirse a cualquier hora del día o de la noche —pues no hay que coordinar el encuentro con nadie—, un correo electrónico no da seguridad de que la otra persona lo reciba, menos aún de que lo lea con calma y

lo entienda, y muchísimo menos de que convenza.

Si queremos asegurarnos de que un asunto avance no hay más remedio que descolgar el teléfono. Y si queremos asegurarnos más aún, será necesario que nos personemos. Es cuestión de eficacia. Solemos dedicar más tiempo y atención a quien tenemos delante. Su presencia nos inclina a darle la razón, cuesta resistirse a la presión de una presencia y decir que no.

La presencia física aclara malinterpretaciones, da una aproximación más cálida y personal a los asuntos, crea relación. La comunicación por correo electrónico une poco, se vuelve unilateral, distorsiona la dimensión emocional, a pesar de los socorridos emoticones.

Conversar en el despacho es lo más rápido. El teléfono le sigue en rapidez. Lo más lento —paradójicamente— es usar el correo electrónico. Nunca envíe un mail para ganar tiempo. Da una apariencia de rapidez que es ficticia, porque los correos electrónicos se empantanan más que las personas, se extravían entre los fallos de la red y los fallos de nuestra percepción. Se pierde más una carta por correo electrónico que por correo postal ordinario.

Como decía Juan March: «¡Cuántos aviones he tenido que coger para ahorrarme escribir una carta!». Es una síntesis perfecta de mi mensaje. Recuerdo que la primera vez que la defendí en un aula, un participante quiso corregirme: «Querrá decir: ¡cuántas cartas he tenido que escribir para ahorrarme coger un avión!».

Epílogo
Viajar en tren mirando a lo Vermeer

Las cosas no son como son, son como las miramos. Ante la crisis, la precrisis o la postcrisis, mejorar es poco más que aprender a mirar y ad-mirar cosas que siempre han estado ante nuestros ojos. Esta es mi propuesta: mirar los problemas de la empresa y sus incompetencias desde un paradigma más cercano y más posibilista, que es el que ofrece más posibilidades.

Todo des-cubrimiento proviene de esta capacidad de ver lo que otros no ven. ¡Cuántas personas habían tomado un baño antes de que Arquímedes descubriera su célebre principio de la flotación! ¡Cuántas personas habían retozado a la sombra de un manzano antes de que Newton descubriera la fuerza de la gravitación universal!

La catástrofe de Amagasaki —como otras muchas que aquí hemos visto— no tiene nada de catástrofe natural. Es hija de una forma de ver la situación por parte del conductor del tren —de no ver—, y es sobre todo resultado de la peligrosa ceguera de la West Japan Railway Company.

Quiero acabar el libro hablando de cómo cambiar nuestra mirada sobre la empresa y —sobre todo— cómo cambiar la forma de mirar nuestro trabajo, de mirar a nuestros empleados y a los compañeros de oficina.

El estanquero de la película *Smoke* toma durante catorce años la misma fotografía a la misma hora. Paradójicamente, lo que parecería una colección de fotos idénticas se convierte en un fondo sobre el que resaltan detalles como la luz solar según las estaciones, la meteorología o el distinto ritmo de la calle por ser día festivo. Su co-director, el novelista Paul Auster, quiere trasladar al cine la pintura de Vermeer, iluminar con la mirada cualquier detalle cotidiano: una mujer junto a un jarro de agua o cosiendo, o una pared de cualquier calle.

Esta mirada a lo Vermeer fue la que permitió a Nelson Mandela descubrir una bandera en un estadio repleto y acercarse a quien la llevaba para agradecérselo —con el consiguiente desconcierto de sus guardias de seguridad—, o conocer cómo preferían el té sus

colaboradores y servirlo personalmente, o aprender de memoria las caras de los jugadores del equipo nacional de rugby y agradecerles nominalmente su éxito.

¿Practicamos esta mirada a lo Vermeer con los colaboradores? ¿Conocemos el segundo apellido de quienes trabajan con nosotros, en qué trabajaba su padre o cuál es su plato preferido? ¿Sabemos cuándo es su cumpleaños? ¿Sabríamos qué regalarles?

Cuando el capitán de la selección de rugby esperaba entrar por primera vez en el despacho de Mandela, preguntó al guardia de seguridad cómo era el nuevo presidente, y el guardia le contestó: «Con Mandela no eres invisible. El mes pasado viajó a Londres y me trajo una caja de mis tofes preferidos».

De la misma forma, el estanquero de *Smoke* estudia los personajes desconocidos que salen en las fotografías de su esquina, si llevan una bolsa de la compra o un maletín y van al trabajo. Así, esos seres anónimos adquieren poco a poco personalidad y sentido, pasan a existir, hasta el punto de que el estanquero descubrirá el rostro reiterativo de una mujer triste y acabará enamorándose de ella.

¿Miramos y admiramos así a nuestros colaboradores? ¿Qué sabemos realmente de lo que piensan y de lo que les gustaría hacer en el futuro? ¿Somos capaces de citar tres cosas que hacen mejor que nadie, que hacen por tanto mejor que nosotros?

El desconocimiento de los colaboradores es abismal

El desconocimiento de los empleados es abismal. Pocas personas conocen los sentimientos de fondo que, en su cabeza y en su corazón, tienen estos hacia su trabajo, su jefe y su empresa. Con frecuencia tenemos la evidencia de que nadie se lo pregunta.

Vamos tan acelerados que apenas nos fijamos en la persona que tenemos delante y en lo que le preocupa, por fácil que parezca. Pero, luego, nos sorprendemos de que el director deje su puesto para crear una fundación para apoyar a niños con una enfermedad rara como la que tiene su hijo de cinco años, o perdemos a un miembro importante del consejo de dirección porque no se le autoriza a adelantar la hora de salida para recoger a su hijo en la escuela. Nada de esto es pura ficción, ni hablo de sutilezas psicológicas. Muchos empleados no saben exactamente quién es su jefe, como he podido comprobar en más de una ocasión, y muchos jefes no (re)conocen a quienes de ellos dependen.

¿Quién conoce las responsabilidades del compañero de al lado? ¿Qué departamento hace cada cosa? ¿Dónde está el límite entre marketing, ventas, comunicación, prensa, reprografía, administración, control, finanzas o presidencia? ¿Dónde está el límite entre lo que hacemos dentro y lo que subcontratamos, o entre lo que hace el jefe y lo que hago yo?

Descubrimientos en nuestra calle

La mirada de Vermeer sugiere que los mayores descubrimientos provienen de lo más cercano. Como en aquella empresa de publicidad dedicada a anuncios en papel, que quería dar el salto a la pantalla y que en unas jornadas de reflexión se propuso contratar para ello a licenciados en comunicación audiovisual. En la puesta en común final de dichas jornadas, ante la sorpresa general, una chica joven y tímida levantó la mano y dijo: «Soy titulada en comunicación audiovisual». Llevaba tiempo en la empresa, pero nadie sabía exactamente cuál era su formación.

Fascinado por esta idea de ver lo extraordinario que hay en lo más ordinario, Paul Auster recopiló ciento ochenta historias verídicas escritas por ciudadanos anónimos en su libro *True Tales of American Life*. Hay una de dichas historias que las resume todas. En una granja en la América profunda, en tiempos de crisis, se presagiaba una Navidad sin regalos. Ante este panorama, el tío de la familia fue sustrayendo objetos estropeados y abandonados que encontró en la casa. Los limpió, los reparó, los envolvió y la noche de Navidad el árbol estaba repleto de obsequios.

Esta historia nos conduce a uno de los lemas fundamentales de nuestra filosofía de *Gestión de incompetentes*: «Querer lo que se tiene por delante del tener lo que se quiere» —que pienso que sería de mucho provecho en esta época de verano en que los equipos de fútbol preparan las plantillas para la próxima temporada. «En el barrio hay de todo», es el lema de una campaña que promueve mi ayuntamiento, en la que se muestran unos rostros sonrientes de profesionales cercanos que te pueden sacar de más de un apuro. La propia calle y las gentes más cercanas al ser parte de nuestro paisaje forman parte de aquellas cosas que de puro sabidas se olvidan.

Con nuestra mentalidad todo aquello que es local, los miembros de la propia familia, acarrean la presunción de incompetencia. Mientras que lo nuevo, lo que viene del extranjero, se presume que

es superior. Las organizaciones padecen a menudo de la hipermetropía del talento: valoran lo lejano y desprecian el talento cercano. Por eso me pareció ejemplar el «fichaje» de Pep Guardiola como entrenador del primer equipo del Futbol Club Barcelona. Era tomar de lo que ya se tenía, como volvió a suceder con Tito Vilanova.

Para descubrir talento en los que nos rodean, para encontrar talento en los empleados aparentemente sin talento, es preciso aprender a mirarlos como Vermeer. Ver a las personas como un misterio por descubrir, en lugar de como un problema por resolver, como decía Gabriel Marcel. A pesar de tanto discurso buenista, los directivos ven a sus empleados —y más en tiempos de crisis— como un problema, no como una solución. Y así no es extraño que los empleados vean también a los jefes como su problema.

¿Cómo miramos a nuestros empleados, fijándonos en lo que hacen bien y viéndoles posibilidades? ¿O les miramos con recelo, recordándoles continuamente sus errores, y sin quitarles el ojo de encima para evitar que los vuelvan a cometer?

Propongo practicar paseos a lo Vermeer entre el propio equipo. Si cambiamos el chip, la forma de mirar, puedo asegurar que descubriremos recursos inesperados en los rostros más conocidos. Insisto, no estoy interesado en un acercamiento psicológico. Podremos descubrir —y todos son casos reales— que una administrativa es titulada en filología inglesa y nos ayuda con una traducción que íbamos a encargar a un especialista; que un vendedor es aficionado a la informática y nos ayuda a recuperar un documento; que a otro le encanta organizar eventos, o que el vendedor de seguros escribe poesía y puede ayudarnos si buscamos un lema.

Como las vacas miran el tren

Pero qué difícil es mantener la mirada de Vermeer si realizamos el trayecto de Takarazuka a Amagasaki en tren a toda velocidad. Es el contraste entre el verde monte y el hierro de unos raíles, tan propio de un entorno industrial como Japón. A cuántos jefes atolondrados se les podría aplicar el reproche: les miramos como las vacas miran el tren.

Qué manía con ir a toda velocidad. Pensamos que ganamos tiempo viendo una película con el Fast Forward, pero es justo al

contrario, porque nos perdemos la narración. La fuerza emocional de una película procede de la lentitud de sus imágenes. Vale la pena repetir nuestros lemas clásicos: «Vísteme despacio que tengo prisa» y «Despacito y buena letra: el hacer las cosas bien importa más que el hacerlas». La mirada de Vermeer es muy sosegada.

Últimamente, se promociona una forma alternativa de viajar en tren. Me refiero a la recuperación como trenes turísticos de antiguas vías en zonas mineras de montaña. Aquí sí se puede decir formalmente que el trayecto es lo que importa, y que iremos a un ritmo que permita fijarnos en el paisaje.

Otra forma de viajar en tren aparece en el mundo color de rosa que los anuncios de compresas quieren hacer creer. Coges el tren de buena mañana para ir al trabajo, pero vas contenta. Como te sientes bien, miras con una sonrisa todo lo que te rodea. Te fijas en alguien, que te acabará ofreciendo trabajo, o descubres entre el tumulto un chico guapo, que te guiña el ojo y del que acabarás enamorada. Como tienes la mirada limpia, lo que te pasa lo ves desde su lado más favorable. Es el principio de lo providencial —llamado ahora *serendipity*— al que canta Serrat: «Hoy puede ser un gran día, plantéatelo así, aprovechar lo que pasa de largo depende en parte de ti». Tener suerte es creer que tienes suerte.

Encuentro ridícula la actitud que pretende hacernos creer que nos encontramos en el peor de los tiempos posibles. La sensación de no haber tenido suerte en el reparto de talentos entre oficinas. La idea de que esto no hay quien lo aguante, que vivimos completamente rodeados de incompetentes. Se nos dice que no podemos fiarnos de nadie, aunque tenemos que fiarnos de quien nos lo dice. La visión ceniza crea lo mismo que teme. Como dice Murphy: tan pronto tienes una idea, si es buena se desvanece, si es mala ocurre.

De los tópicos anuncios de compresas, quiero que nos quedemos con la necesidad de sentirnos físicamente bien para poder ver el mundo en positivo. Cuidarse más puede ser otra gran conclusión de este ensayo: hacer deporte, dormir las horas necesarias. El escaso tiempo que dedicamos al cuidado personal no es un problema físico, es una enfermedad del alma, de nuestra sociedad insomne, que nace de una concepción forzada de la excelencia, el orgullo y el afán de destacar a cualquier precio.

¿En qué quedamos, competentes o incompetentes?

En la pintura de Vermeer tienen especial importancia las luces y las sombras. No hay unas sin las otras. La mirada de Vermeer no es negra y tenebrosa como la de Goya, pero tampoco es la deslumbrante mirada de Nolde, Matisse o Gauguin. Vivimos en un entorno cultural en el que predomina lo romántico, que nos lleva tanto al éxtasis como a la tumba. Todo debe realizarse de golpe y a lo grande. Pero esa actitud del ciento por ciento desemboca —alternativamente— en el entusiasmo y en la frustración.

Nosotros proponemos navegar entre dos aguas, que es algo muy distinto. Reconocer luces y sombras permite disfrutar de una paleta cromática más completa. Nuestra ambigüedad entre la competencia y la incompetencia es algo buscado. No podemos frustrarnos demasiado, porque tampoco llegamos nunca a un completo entusiasmo. Ni cuando las cosas salen bien somos tan buenos como creemos, ni cuando salen mal tan malos como nos sentimos.

Creerse competente nos hace incompetentes. Mientras que saberse incompetente nos permite emprender el camino hacia la única sabiduría posible. Cuando insistimos en ver lo bueno de nuestros colaboradores, no olvidamos tampoco la necesidad de reconocer sus flaquezas. Como dije en *Gestión de incompetentes*: un competente es un incompetente insuficientemente diagnosticado. Pero un incompetente es también un alto potencial insuficientemente trabajado.

La mala noticia es que nunca dejaremos de ser incompetentes, la buena es que tenemos una vida por delante para intentar dejar de serlo. No creemos que seamos los mejores, pero sabemos que siempre seremos mejorables. No sabemos hacer las cosas al empezarlas, pero aprendemos a hacerlas a base de repetirlas. Frente a la filosofía de la excelencia propongo la filosofía de la paciencia, y frente al espíritu del gran salto adelante, los pasitos de bebé.

Toda mejora real debe plantearse desde un horizonte de muy corto plazo. Toda mejora que no se pueda aplicar en el mismo día o al día siguiente suele acabar siendo inútil. Después de una semana, el efecto de cualquier reflexión se ha evaporado. Resulta que estoy acabando de escribir un libro de doscientas páginas y solo puedo concluir que los martes tengo que ir a desayunar con alguien al bar, que debo dejar de leer las normativas de mi empresa, de estar suscrito a alguna publicación o preguntar a un empleado qué ideas tiene para mejorar el negocio.

El paradigma romántico nos pierde. Porque no suelen ser de este

tipo los propósitos que encuentro. Cuando al acabar un curso los participantes escriben sus determinaciones suelo leer: «mejorar mi liderazgo», «tener presentes las necesidades de los demás», «ser más comunicativo». Al cabo de un mes da vergüenza leer estas ingenuas pretensiones. Y podemos caer en la frustración con facilidad si lo hacemos así.

La teoría romántica del genio nos evita el esfuerzo de intentar ser un poco mejores cada día. Como le gusta citar a mi padre: «El genio es una larga paciencia». Malcolm Galdwell lo ha demostrado para casos tan conocidos como el de los Beatles, Bill Gates o Steve Jobs. El genio es cuestión de años de trabajo: concretamente de diez mil horas de práctica.

Si lo medimos en horas, el espacio de una vida laboral es muy largo. Tenemos una vida por delante para acumular intentos de poner en práctica propósitos insignificantes. El largo plazo no existe, únicamente existe el día de mañana. Como en el juego de la Oca, nuestra actividad solo puede ir de una casilla a la siguiente, de forma incremental.

Como afirma Jane Campion: «A partir de los treinta años cualquier mujer sensata se da cuenta de que lo único que va a mejorar en ella es su personalidad, junto con su sensibilidad, y su cerebro». Si estamos centrados en nuestro físico solo tenemos que perder. Pero en cambio con horizonte podemos llegar a mejorar nuestro carácter: ser más decididos, abiertos o comprensivos. Lo he visto muchas veces.

La cultura romántica adora el genio y la juventud, pero lo interesante de la vida (laboral) se encuentra entre personas adultas. Las caras de competencia profesional que vemos en los anuncios rara vez alcanzan los cuarenta años. Pero los perfiles de empleados que sacan las organizaciones adelante, no suelen salir en las fotos, muestran calvicies y peinan canas.

Andamos interesados en saber cuál es la mejor formación para acceder a un puesto de trabajo, pero no debemos perder de vista que la competencia más importante procede del aprendizaje que se da entre los treinta y los cuarenta, entre los cuarenta y los cincuenta, o entre los cincuenta y los sesenta.

Nunca es tarde si la dicha es mucha. Si no, que se lo digan a nuestro renombrado speaker Leopoldo Abadía, que ha conocido las mieles de la fama más allá de los setenta. ¿Quién establece el patrón de edad para alcanzar cierto nivel de competencia? En mi caso, he

empezado a escribir en serio cerca de los cincuenta.

Cambia tú mismo y habrá un sinvergüenza menos en el mundo

Hemos empezado hablando de organizaciones en el Lejano Oriente y ahora parece que acabamos en un tono cercano a la autoayuda. Necesariamente tiene que ser así. Los adultos solo aceptamos lecciones que nos damos a nosotros mismos. La única reflexión práctica es la que nos alude personalmente y nos llevamos puesta en lo que vamos a hacer enseguida.

No deja de sorprenderme que las empresas sean como las personas que las dirigen. Y también que las personas queden configuradas por dónde las ubican las organizaciones. De las visiones y de las obsesiones de Steve Jobs nació la empresa más importante del planeta, aunque estuviera compuesta por miles de empleados.

Lo más práctico siempre es seguir el sabio principio de Escrivá: «Cambia tú mismo y habrá un sinvergüenza menos en el mundo». Steve Covey —en mi opinión el gran maestro en autoayuda— dice que para mejorar algo tenemos que centrarnos en el círculo de nuestra responsabilidad, en aquellas cosas que se hallan a nuestro alcance y cargamos en nuestra mochila. Si, por el contrario, somos de los que vemos que hay muchas cosas por mejorar, pero tratamos de meterlas todas en las mochilas de los demás, seguiremos parados en el mismo lugar, pero cada día más cabreados.

Otro concepto genial de Steve Covey es la necesidad de «afilar el hacha». A largo plazo no podemos mejorar nuestra actividad si no mejoramos nuestros instrumentos de trabajo. Aumentar la presión no es nunca la mejor solución y el principal recurso que tenemos para trabajar somos nosotros mismos. El directivo tiene que cuidarse; ya lo hemos dicho. Como dice Josep Maria Tarragona: «Cuida tu cuerpo, es el único que tienes y tiene que durarte toda la vida». Enfermar por no seguir las prescripciones básicas de salud es ser irresponsable con el trabajo y acaba redundando muy negativamente en el trabajo de los demás.

Pero es preciso también cuidar el alma. Guardar el alma en el «armario». Ser capaz de retirarse de la batalla a los cuarteles de invierno. Pararnos y reflexionar. Practicar sobre nosotros mismos esta mirada silenciosa y pacífica a lo Vermeer. ¿No es verdad que

esa falta de paz en la organización procede —en buena medida— de nuestro desasosiego interior? ¿Que la histeria del grupo es la proyección de la histeria de quien está a la cabeza?

Tenemos el barroco empresarial y la hiperactividad tan interiorizados que no sabemos mirar los acontecimientos de otra forma. Lo más contrario a esta *serendipity* es enfadarse por algo tan inevitable como la climatología. Somos víctimas del victimismo, hasta el punto de quejarnos del frío en invierno y del calor en verano. Nunca olvidaré un día que pasé esperando en el aeropuerto porque la niebla impedía aterrizar en Madrid, mi aeropuerto de destino. El enfado y la indignación de los pasajeros aumentaba a medida que el retraso se dilataba en el tiempo. Pero, entre tanto enfado, un pequeño grupo reía cada vez más ante las malas noticias climatológicas.

¿No es verdad que la burbuja general procede —en buena parte— de nuestra falta de humildad individual y colectiva? Elton Mayo, el padre de la psicología de empresa, ya denunciaba a aquellos que se proponen cambiar la sociedad al tiempo que descuidan su alma.

Solo si reconocemos las sombras, adquirirán también relieve las luces. No es verdad que la empresa lo hace todo bien; si alguien es un crack en todo, no me puedo fiar de él especialmente en nada. Para asegurar la competencia es preciso reconocer la incompetencia, empezando por reconocer la propia incompetencia. Así gana autoridad tanto el directivo ante sus empleados, como el político ante sus electores, como también el padre ante sus hijos.

Se equivocan los directivos cuando piensan que la imagen de ultracompetencia les favorece. Si usted se considera el completo número uno, si está convencido de que los demás apenas tienen nada que aportar, o si piensa que entre sus compañeros no hay ningún misterio por descubrir, que está rodeado de gentuza, nunca conectará a fondo con ellos.

Hay que acostumbrarse a vivir entre incompetentes —empezando por aceptar al incompetente que llevamos dentro—, sin escandalizarse ni frustrarse precipitadamente.

Otra visión de Japón

Admiro la cultura empresarial japonesa, con su concepto de oficio y del compromiso a largo plazo. Y siento mucho que este libro se apoye en un acontecimiento desgraciado de ese país. Por ese

motivo, es justo que dediquemos unas líneas al desagravio del japonés y de lo japonés. En primer lugar, quiero recordar al desdichado Ryujiro Takami. Que visto lo visto, parece que fue más una víctima que un verdugo. Y sin embargo su nombre fue retirado de la lista de víctimas en las ceremonias que se celebraron en memoria de la catástrofe.

Hay otra forma de ser japonés y otra forma de ser empresa japonesa. Entre los múltiples capítulos que a lo largo de la elaboración del libro he ido dejando en la cuneta estaba uno dedicado al Nemawashi: esa forma de decidir a la japonesa, más pacífica que la nuestra, que da vueltas al asunto y pregunta a todos los implicados. Se trata de una reflexión lenta y de una actuación rápida. El mundo latino parece guiarse por la estrategia contraria: una reflexión muy rápida y en cambio una actuación muy lenta.

Es la simplicidad del poema haiku y el minimalismo de sus muebles y pinturas. Steve Jobs tenía un gran aprecio por el mundo oriental, y afirmó haberse inspirado directamente en ello para el diseño «industrial» de los perfiles del Macintosh y de las otras genialidades Apple como el iPod o el iPhone.

Creo que el espíritu de Vermeer también sintoniza perfectamente con el de un jardín japonés, con el arte floral del ikebana y el cultivo del bonsái. Con el cuidado por los detalles y el ritmo pausado, con la concentración, la conciencia del instante y la renuncia a la frenética exterioridad, y con la disposición armónica del feng shui.

Una vez más, *Corruptio optima pessima* —es decir, «la corrupción de lo mejor es lo peor»—. Esta es una de las máximas de este ensayo: no pasarse por el otro lado, evitar los excesos y quedarse en el punto medio. El detallismo japonés puede llevarnos a la paz o a acelerarnos de forma histérica. La práctica del ikebana es, sobre todo, una terapia del alma, el cultivo de las plantas es solo un instrumento. El accidente de Amagasaki es un claro ejemplo de una cultura de la competencia pasada de rosca, de un detallismo convertido en manía, de un exceso de compromiso, de un exceso de medida y de seguimiento, de un concepto equivocado de la competencia.

La mirada de mi madre

Es posible que uno de los efectos de la crisis tenga algo de vuelta a

casa, aunque algunos apunten en la dirección contraria y piensen que lo mejor es marcharse. Aquí hemos hablado mucho de este directivo de ir por casa, de dar prioridad a lo local, de apostar por lo que ya tenemos, por lo de toda la vida. Qué sabio y audaz ese consejo popular de que «más vale loco conocido que sabio por conocer». Vermeer era muy local, pues apenas salió de su Delf natal. No salir del pueblo —como Kant o Montaigne— no impide llegar a ser universal. Hay un error de concepto en esto. La multinacional es una empresa nacional de otro lugar, incluso de capital público como el caso de la multinacional Volkswagen que compró la empresa pública española Seat. El extranjero es un nacional en otro lugar.

Hemos abogado también por la cultura de lo sencillo, lo próximo, lo natural. Por el no darse importancia utilizando procedimientos y palabras complicadas. Me gustan mucho las palabras «mando» y «jefe», pero me cuesta usar la palabra «liderazgo». Lo que va más allá tiene para mí un aire de evasión, de huida del aquí y ahora. Me gusta oír decir a alguien que es vendedor, pero me cuesta más si me dice que es un *business developer*. En la empresa de un amigo —cuyo capital es de un país anglosajón— han pasado de tener Business Review Meetings a tener Breakthrough Performance Meetings.

La mirada de Vermeer es una llamada a la paciencia y al oficio, que en latín significa «deber». «Haz lo que debes y está en lo que haces» era el resumen de Escrivá a la idea de perfección. Es el principio del presencialismo, que vemos también en otras espiritualidades como la ley de la conciencia pura en Deepack Chopra.

Quizá todo sea un poco más sencillo, pero nuestro afán de perfección mal entendida nos lleva a complicarnos la vida innecesariamente. Qué cantidad de cosas absurdas hacemos (listas, resúmenes, definiciones, correos electrónicos) que nos acaban convirtiendo en incompetentes y poco pacíficos. Deberíamos regresar al principio estoico del *non multa sed multum*, de no intentar hacer muchas cosas —como Marta—, sino concentrarnos y poner el alma en las únicas pocas cosas importantes —como María.

La mirada de Vermeer es también una mirada desde la paz y que da paz. Dicen que Bertrand Rusell quedó traumado viendo soldados ingleses pertrechados, en un tren camino para morir en la Primera Guerra Mundial. Un trabajo meticuloso y sofisticado para preparar algo tan estúpido como una guerra. La destrucción mutua de lo que todos consideramos nuestro activo principal: las personas. Dicen

que nunca se recuperó. Yo tampoco me recupero fácilmente cuanto conozco batallas, que parten en dos tanto emporios industriales, instituciones o familias.

Llegamos al final, y me uno a la oración de Paul Auster: «Le pido a Vermeer, a Montaigne, esa mirada capaz de transformar lo que creemos banal en algo único. Eso es literatura, arte, en estado puro: debe enseñarte a mirar lo que tienes ante tus narices cada día y que no sabes ver. Si un cuadro o un libro cambia tu modo de ver la realidad, habrá cambiado tu vida». Es lo más importante que puedo conseguir escribiendo.

«Change your eyes and your mind follows», rezaba hace años un cartel en el escaparate de una óptica. Una mirada puede cambiar una vida. El descreído y desapegado protagonista de la novela *El hombre que mira* de Alberto Moravia se transforma por una sola mirada de su padre, una mirada en la que este lo ve herido y desvalido.

La mirada confiada de unos padres nos hace crecer. Produce lo mismo que supone. Pero la mirada desconfiada del jefe también produce el mal que intenta prevenir. El abogado invidente José Ángel Carrey lo vivió en sus propias carnes: «Cuando empecé a estudiar la carrera, un señor catedrático de derecho romano sentenció condescendiente al ver que no veía: “Mire, Carrey, tal vez apruebe usted alguna cosa, pero… acabar, no acabará”. Yo le respondí: “Gracias, señor catedrático. Ya veremos hasta dónde llego”». Sus padres, en cambio, creyeron en él: «A pesar de que nací prematuro de cinco meses y medio, en la incubadora perdí la vista, y una meningitis me dejó con cierta sordera…, reaccionaron con serenidad y firmeza. Tenían un bebé y lucharían con él para que llegara a ser un ciudadano. Tuve mucha suerte con ellos».

La mirada de Vermeer es por fin una mirada maternal, que interpreta la realidad desde su vertiente más positiva. Una de mis dinámicas de grupo preferidas —la llamo «la silla eléctrica»— consiste en sentar a alguien en el centro del círculo y que sus compañeros le digan alguna cualidad positiva que posee (puede ser real o inventada). El día que la aprendí estaba encerrado en un hotel de montaña con un psiquiatra suizo, y tuve la sensación de volver a casa con mi madre.

De pequeño, cuando salía de casa para ir al colegio, mi madre siempre me decía que le gustaría poder verme en clase por un agujerito. Cuando era joven, mis padres se trasladaron a vivir a

México D. F., y no he tenido ocasión de verlos frecuentemente. En la distancia, he procurado mantener siempre sobre mí esa mirada materna. Supongo que me ha ayudado a vivir más agradecido, más sereno, y a poner más amor en el trabajo y en las personas con las que trabajo y convivo. Esto mismo es lo que les deseo a ustedes.

Gabriel Ginebra es licenciado en Filosofía y doctor en Organización de Empresas y MBA por IESE. Inició su actividad como profesor de IESE, y la continuó en otras escuelas de negocio como EADA, EU, EN-CEU, y universidades como Pompeu Fabra, URV y Abat Oliba. Ha dirigido proyectos de consultoría y formación para decenas de empresas de todos los sectores y tamaños. Actualmente es profesor de habilidades directivas en la Universitat Abat Oliba CEU de Barcelona. Dirige el proyecto Nicómaco para acercar el pensamiento clásico a las competencias directivas. Es autor de *Gestión de incompetentes* (Libros de Cabecera, 2010).

Edición en formato digital: septiembre de 2012

© 2012, Gabriel Ginebra
© 2012, Penguin Random House Grupo Editorial, S. A. U.
Travessera de Gràcia, 47-49. 08021 Barcelona

Diseño de la cubierta: Nicolás Castellanos / Penguin Random House Grupo Editorial
Fotografía de la cubierta: © Shutterstock

Penguin Random House Grupo Editorial apoya la protección del *copyright*. El *copyright* estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Gracias por comprar una edición autorizada de este libro y por respetar las leyes del *copyright* al no reproducir ni distribuir ninguna parte de esta obra por ningún medio sin permiso. Al hacerlo está respaldando a los autores y permitiendo que PRHGE continúe publicando libros para todos los lectores. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, http://www.cedro.org) si necesita reproducir algún fragmento de esta obra.

ISBN: 978-84-15431-43-5

Conversión a formato digital: M.I. maqueta, S.C.P.

www.megustaleer.com